PAUL R GAMBLE - ALAN TAPP
ANTHONY MARSELLA - MERLIN STONE

#1 INTERNATIONAL BEST SELLER

MARKETING ĐỘT PHÁ

MARKETING REVOLUTION

First News

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MỤC LỤC

Lời nói đầu

Hoạt động marketing ngày nay đang thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiệm vụ của marketing vẫn là bổ sung giá trị và gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp, nhưng marketing không còn là một bộ phận chức năng thực hiện những công việc được vạch sẵn. Đối tượng của marketing cũng không chỉ là sản phẩm, giá cả, phân phối, khuyến mãi như trước đây, mà đã được mở rộng hơn và bao gồm cả trải nghiệm và hành trình tiêu dùng của khách hàng. Cả hai lĩnh vực này đòi hỏi những người làm marketing phải tập trung vào các vấn đề như quy trình, con người, đồng thời cần thấu hiểu khách hàng một cách sâu sắc. Những yếu tố mới này mang lại nhiều cơ hội tuyệt vời để công ty tạo nên sự khác biệt, nhưng chúng cũng là mối đe dọa mới với những doanh nghiệp yếu kém. Marketing giờ đây trở thành thứ vũ khí lợi hại giúp doanh nghiệp quản lý khách hàng, kênh phân phối, thị trường và lợi nhuận.

Công tác marketing thay đổi nhiều hơn dưới áp lực cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, đặc biệt là ở các thị trường mở. Sự tiến bộ vượt bậc trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã tạo điều kiện thuận lợi để các nhà cung cấp và khách hàng giao tiếp và đặt quan hệ làm ăn với nhau, song lại khiến cho các nhà cung cấp bộc lộ những yếu kém của mình nhanh hơn trước. Hiệu quả của marketing đã trở thành mối quan tâm hàng đầu của ban giám đốc, vì thế họ ngày càng chú ý nhiều hơn tới vai trò và chi phí marketing.

Để đáp ứng yêu cầu mới, những người làm marketing phải liên tục trau dồi kỹ năng và đặt trải nghiệm khách hàng làm trọng tâm của mọi hoạt động kinh doanh, tối ưu hóa kênh phân phối và giao tiếp, cũng như cần chuyển từ việc đơn thuần là bán sản phẩm/dịch vụ sang việc cung cấp cho khách hàng các giải pháp tối ưu.

Đó là lý do tại sao công ty IBM chúng tôi lại tập trung đầu tư phát triển dịch vụ tư vấn marketing trong các lĩnh vực như quản lý quy trình và tích hợp marketing với các chức năng khác nhau trong doanh nghiệp. Cũng vì lý do đó mà chúng tôi hỗ trợ xuất bản cuốn sách này. Các bạn sẽ tìm thấy ở đó những nét chính trong hoạt động marketing đang diễn ra tại các công ty hàng đầu trên thế giới.

- Martin Jetter
Tổng Giám đốc và trưởng bộ phận tư vấn công ty IBM Đông Bắc Âu

- Ralph Schuler
Trưởng bộ phận tư vấn quản trị quan hệ khách hàng công ty IBM Tây Nam Âu

Lời giới thiệu

Một chiến lược thường chỉ có thể áp dụng thành công một lần duy nhất. Quân đội không dùng đi dùng lại một cách đánh. Theo Binh pháp Tôn Tử thì sự tùy biến đó chính là bí quyết giành chiến thắng. Thay đổi để tồn tại - nghe có vẻ dễ dàng nhưng đây là cả một nghệ thuật sống không hề đơn giản. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, không phải doanh nghiệp nào cũng có khả năng tự điều chỉnh để thích nghi và chiến thắng. Cuốn sách này không phải là một lời hứa giúp mọi người đều chiến thắng, mà nó là lời động viên, khuyến khích các cấp quản lý tư duy về môi trường marketing theo một cách thức hoàn toàn mới - một phương pháp cách mạng. Chúng tôi rất thận trọng khi chọn từ "cách mạng" (revolution). Từ này có nguồn gốc từ tiếng La-tinh cổ và khi dùng trong giao tiếp hàng ngày, nó chỉ có nghĩa đơn giản là quay tròn. Nghĩa này được sử dụng mãi cho đến khi Nicolaus Copernicus[(1)] lấy làm tựa đề cuốn sách tâm huyết của ông xuất bản năm 1543 nhân dịp sinh nhật lần thứ 70.

Cuốn sách có tên Về sự chuyển động quay của các thiên thể (De Revolutionibus Orbium Coelestium). Ông chỉ kịp nhìn thấy một bản của cuốn sách khi nó được đặt vào tay ông lúc lâm chung. Khoảng 60 năm sau, Galileo Galilei[(2)] quyết định dùng phát minh mới là kính viễn vọng để chứng minh với mọi người rằng Copernicus đã đúng, nghĩa là trái đất quay quanh mặt trời. Vì điều này đi ngược lại Đức tin của Giáo hội thời bấy giờ vốn ủng hộ Thuyết Địa tâm nên Giáo hoàng Urban VIII một mực bác bỏ và buộc Galileo rút lại những điều vừa công bố. Galileo kiên quyết từ chối. Mặc dù ông bị trừng phạt vì "niềm tin dị giáo" của mình, nhưng người ta không thể giết chết các ý tưởng tiến bộ.

Từ "cách mạng" ngày nay có hai tầng ý nghĩa. Tầng thứ nhất chỉ những hiện tượng có tính liên tục, nền tảng và quay vòng. Sau những phát hiện gây rúng động của Copernicus và Galileo, từ "cách mạng" đã mang thêm một ý nghĩa mới hơn, mạnh mẽ hơn đề cập đến một sự thay đổi triệt để. Tuy điều này thật đáng lo ngại, nhưng nếu bạn cố tình phớt lờ sự thay đổi đó thì không có nghĩa là mọi việc vẫn sẽ được giữ nguyên theo trật tự vốn có.

Nhiều cuộc thay đổi đang diễn ra trong thế giới kinh doanh và các công ty cần chuyển hóa tận gốc mới mong chống chọi được trước sự vận động này. Việc xem thường hoặc phủ nhận sự thay đổi sẽ kéo theo những hậu quả nghiêm trọng. Một doanh nghiệp không chịu thay đổi, không liên tục hoàn thiện chính mình sẽ trở nên cứng nhắc, thiếu linh hoạt trước tình hình mới và chắc chắn sẽ bị các đối thủ cạnh tranh đánh bại. Cuốn sách này dựa trên rất nhiều công trình nghiên cứu uy tín và những kinh nghiệm từ hoạt động marketing của các công ty để đưa ra những ý tưởng có tính cách mạng. Đây là lời thách thức đối với phương pháp marketing truyền thống, đồng thời khuyến khích cấp quản lý tư duy về khách hàng, công việc kinh doanh, chiến lược và công cụ marketing theo một phương pháp hoàn toàn mới. Cũng như những cuộc cách mạng thành công khác, phương pháp này được xây dựng dựa trên những gì diễn ra trước đây và qua đó cho thấy cách thức sáng tạo tương lai. Cụ thể là phương pháp mới đề cập đến thực tiễn thị trường hiện tại để xem xét việc lồng các yếu tố văn hóa, nhân khẩu học và nhiều mối liên hệ khác nhau vào một doanh nghiệp hiện đại nhằm giúp doanh nghiệp đó cạnh tranh hiệu quả hơn.

Để có thể phát huy tác dụng tối đa, các ý tưởng mới phải dễ tiếp cận và dễ sử dụng. Lấy ví dụ một ý tưởng thành công dựa trên công nghệ hiện tại là máy nghe nhạc MP3 và iPod. Bạn hãy nghĩ về nó theo một cách thức hoàn toàn mới, như kiểu người dẫn chương trình của MTV, Adam Curry, đã làm. Anh bắt đầu với một vài câu hỏi đơn giản. Nếu bạn có thể đưa âm nhạc đến hàng triệu người qua

Internet, vậy tại sao không thể phát cả các bài diễn văn và nhiều nội dung khác nữa? Vậy là chỉ trong vòng 18 tháng, Adam Curry đã làm dấy lên cả một cuộc cách mạng về sáng tạo trực tuyến. Tháng 7 năm 2004, anh tung lên mạng một phần mềm cho phép bất cứ ai cũng có thể sản xuất và phát sóng một chương trình radio của riêng mình. Giờ thì bất cứ ai cũng có thể sở hữu một đài phát thanh cá nhân. Khó khăn duy nhất là biên soạn nội dung làm sao để mọi người cảm thấy muốn nghe.

Việc quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management - CRM), phân tích hoạt động kinh doanh và marketing đa kênh cũng vậy - chúng cũng sử dụng những phương thức hiện có để giúp những người làm marketing hiểu thấu đáo khách hàng theo cách mà trước đây được xem là bất khả thi. Vấn đề là khi đã thiết lập được khả năng đó thì bạn phải làm thế nào để phát triển quan hệ khách hàng một cách toàn diện, đúng bài bản và theo cách thức phù hợp nhằm đáp ứng đúng thời điểm các nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng.

Cuốn sách ***Marketing đột phá*** sẽ giúp bạn khám phá những thay đổi đang diễn ra, qua đó đề xuất những cách thức mà doanh nghiệp có thể áp dụng để đưa phương pháp mới này vào công tác marketing trong tổ chức mình.

CHƯƠNG 1: Tại sao phải làm cách mạng marketing?

SỰ XUẤT HIỆN CỦA LỰC LƯỢNG KHÁCH HÀNG MỚI

Hoạt động marketing đang phải đối mặt với cuộc khủng hoảng ở giai đoạn giữa vòng đời của nó. Từ một môn học thuật ra đời cách đây 80 năm, marketing được ứng dụng vào doanh nghiệp cách đây 50 năm và ngày nay, marketing đã trở thành môn học tinh tế chuyên nghiên cứu về khách hàng và thị trường với kết quả được khẳng định trong nhiều lĩnh vực. Điều đáng buồn là ở giai đoạn chín muồi, marketing phải vất vả đương đầu với những khách hàng có tính đỏng đảnh của tuổi mới lớn mà mọi nỗ lực truyền thống để giao tiếp với họ đều thất bại! Nền kinh tế thương mại hóa cao và thị trường tự do sau hơn 30 năm phát triển thịnh vượng đã sản sinh ra một loại khách hàng mới mà nhu cầu và mong muốn hoàn toàn khác với người tiêu dùng 50 năm về trước. Khách hàng ngày càng đòi hỏi khắt khe hơn về cách chúng ta tiếp cận, tương tác và giao tiếp với họ qua các phân khúc thị trường, sản phẩm và kênh bán hàng. Trong một thế giới mà các thông lệ tiên tiến ngày nay sẽ trở thành tiêu chuẩn cơ bản của ngày mai, việc giữ chân và thu hút khách hàng với chi phí thấp ngày càng trở nên khó khăn hơn đối với các doanh nghiệp. Nhiều câu hỏi đã được đặt lên bàn họp của ban giám đốc về tính hiệu quả của marketing, về vai trò và thậm chí về định nghĩa của marketing nói chung. Chỉ khi nhận diện và quan tâm đầy đủ đến lực lượng khách hàng mới này, công tác marketing mới có thể thành công trong thời đại mà gần như mọi mặt của hoạt động kinh doanh đều bị chi phối bởi ý muốn của khách hàng.

KHÁCH HÀNG NGÀY NAY KHÁC BIỆT NHƯ THẾ NÀO?

Khách hàng đang sống trong một thế giới khác xa với thế giới nơi hoạt động marketing ra đời và phát triển. Đó là thế giới mà trải nghiệm mua sắm đã trở thành trung tâm và mục tiêu của cuộc sống. Các sản phẩm xuất xưởng hàng loạt từng làm khách hàng một thời háo hức đang bị lu mờ bởi ước muốn được đáp ứng theo nhu cầu cá nhân - một biểu hiện của đời sống giàu có, sung túc. Cũng vì lý do này mà khối dịch vụ tăng trưởng nhanh hơn khối sản xuất. Ở hầu hết các nước thuộc Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế, lĩnh vực phát triển nhanh nhất trong vòng 25 năm qua là "dịch vụ vui chơi giải trí". Ở Anh, dịch vụ này tăng 340% so với năm 1980. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn tính đến sự gia tăng cả về số lượng lẫn quy mô của các câu lạc bộ chăm sóc sức khỏe, hãng lữ hành du lịch, các cơ sở làm đẹp, nhà hàng hoặc hộp đêm tại các thành phố trên toàn thế giới.

Mức thu nhập cao giúp người ta có nhiều chọn lựa hơn. Ngày nay, mọi người đã quen với việc tự quyết định sẽ sống thế nào, mua cái gì và làm điều gì. Tính độc lập đó được tiếp sức thêm bởi nhiều chọn lựa chưa từng có mà cuộc cạnh tranh toàn cầu hiện nay mang lại. Số lượng sản phẩm chào bán gia tăng với tốc độ chóng mặt khi có thêm nhiều siêu phân khúc mới. Chẳng hạn chỉ với một loại "nước cam", chúng ta đã có rất nhiều lựa chọn (nước cam tươi, nước cam cô đặc...), thậm chí có vài chủng loại khác nhau trong cùng một nhãn hiệu như Tropicana với đủ thứ nước giải khát hương chanh, dâu, táo... Mọi người có thể chiều theo ý thích bất chợt, dù là nhỏ nhất, bằng cách chọn lựa sản phẩm phù hợp với mong muốn của mình. Về phương diện lịch sử, kết quả đạt được là vô cùng to lớn. Một đại siêu thị trung bình ở châu Âu cung cấp 40.000 chủng loại hàng hóa khác nhau mà 5-10% trong số đó được thay đổi mỗi năm! Nếu trở lại thời kỳ đầu của hoạt động marketing thì một sự lựa chọn đa dạng như thế quả là hiếm thấy.

Khi các đại siêu thị xuất hiện ở ngoại vi thành phố, trải nghiệm mua sắm mà chúng mang lại hoàn toàn khác so với những gì mà các thương nhân bán lẻ lâu năm từng biết đến. Đa số các chủ cửa hàng bán lẻ này đều hết sức ngạc nhiên, trong khi doanh nghiệp của họ bắt đầu giai đoạn khốn đốn do không thể đưa ra một đối sách marketing hiệu quả. Những thay đổi trong lĩnh vực bán lẻ tạp hóa, dịch vụ tài chính, lữ hành, sản phẩm tiện ích... qua các kênh truyền thống và kênh thương mại điện tử mới xuất hiện gần đây đã cho ra lò một hình mẫu khách hàng hiện đại (ở mọi lứa tuổi!). Họ tỏ ra cực kỳ xuất sắc trong việc đưa ra các quyết định mua sắm và có khả năng lựa chọn trong số rất nhiều sản phẩm/dịch vụ. Chính thái độ này đã phá vỡ làn sóng marketing từng quét qua các quốc gia chỉ cách đây có một phần tư thế kỷ và tạo ra một thực đơn đa dạng mà chúng ta thấy ngày nay. Trong một thế giới mà kênh truyền hình MTV tin rằng có thể gây ảnh hưởng lên nhận thức văn hóa của thanh thiếu niên toàn cầu trong vòng 48 giờ, hoặc nơi các cụ ông cụ bà hưu trí ở độ tuổi 80 vẫn không ngừng so sánh các mặt hàng khi mua sắm qua mạng, thì mọi việc đang biến chuyển hết sức nhanh chóng.

THÊM NHIỀU LỰA CHỌN

Cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt trong hầu hết các ngành công nghiệp đã gián tiếp giúp người tiêu dùng có thêm nhiều lựa chọn, ngay cả đối với các chủng loại sản phẩm có vẻ như đã hoàn thiện. Lấy ví dụ bốn ngành công nghiệp đã cách mạng hóa chính mình kể từ năm 1940.

- *Trong ngành công nghiệp ô tô*: từ năm 1975 đến 1995, số lượng mẫu xe ở thị trường Mỹ đã tăng gấp 10 lần, từ 60 lên trên 600. Ngay cả số mẫu đầu máy xe lửa cũng tăng từ 5 lên hơn 30.
- *Trong lĩnh vực thời trang*: từ 1980 đến 1990, trong khi số lượng mỗi cỡ trung bình giảm 10 lần thì số lượng kiểu mẫu sản xuất ở xưởng tăng 5 lần.
- *Trong lĩnh vực sản xuất bột giặt*: ngày càng có thêm nhiều sản phẩm chuyên biệt hóa và đa dạng hóa để đáp ứng nhu cầu giặt tẩy nhiều loại vải khác nhau như vải trắng, vải đen, vải màu, len, tơ tằm, vải từ sợi thiên nhiên hay sợi tổng hợp, có kèm nước làm mềm vải hay không, và vô số các kiểu đóng gói, từ loại thường đến loại cô đặc, viên, túi và dạng lỏng.
- *Trong lĩnh vực đồ uống*: việc đáp ứng yêu cầu riêng của khách tại điểm kinh doanh đã tạo ra nhiều sản phẩm đa dạng, thậm chí một loại đồ uống như Coca-Cola đã có đến 50 kích cỡ và kiểu dáng bao bì khác nhau. Giờ đây bạn có thể chọn chính xác loại Cola mà bạn muốn, nếu bạn có thời gian!

Trong cuộc chiến nhằm tiếp cận lực lượng khách hàng mới này, các nhà marketing đã đi tiên phong trong việc tìm ra các phương thức mới để giao tiếp với khách hàng - một phương thức vượt xa các phương tiện truyền thống như ti-vi, radio hay quảng cáo trên báo giấy ở những năm 60 của thế kỷ trước. Các công ty có thể quảng cáo trên hầu như tất cả mọi thứ: in biểu trưng lên xe taxi, các xe đẩy trong siêu thị, vé xe buýt, tổ chức các chương trình, tạo ra sự kiện và trang thiết bị thể thao. Một số nước còn cho phép in quảng cáo lên máy bay và xe lửa. Các phương tiện truyền thông đại chúng mới đã xuất hiện và các công ty được phép tiếp thị qua Internet, thư điện tử và tin nhắn.

Người tiêu dùng mới chống lại làn sóng thông điệp quảng cáo gia tăng mỗi ngày bằng cách... không thèm nhìn đến chúng. Đa số phản ứng theo kiểu đối phó thụ động, chẳng hạn như tắt tiếng ti-vi, chuyển kênh, lờ đi các thông điệp trừ khi họ thật sự quan tâm đến một chủng loại sản phẩm hoặc một lĩnh vực nào đó. Thật lắm gian truân nếu bạn là nhà marketing đang mong muốn giúp công ty mình lớn mạnh!

Bên cạnh đó, khoa học kỹ thuật đang chuyển giao nhiều quyền kiểm soát hơn cho khách hàng, giúp họ dễ dàng quản lý việc tiếp nhận thông tin và lọc bỏ những thông điệp ngoài ý muốn. Khi đầu ghi DVD trong ổ đĩa cứng cá nhân trở nên phổ biến và mọi người ngày càng có khuynh hướng thay đổi thời gian xem ti-vi thì nhiều khách hàng có thể xóa các mẫu quảng cáo vẫn làm phiền họ mỗi lần xem truyền hình chỉ bằng một động tác ấn nút. Điều đó khiến cho tính hiệu quả của quảng cáo truyền hình ngày càng sụt giảm. Không may là phần lớn trong số này lại là những khách hàng đáng giá nhất.

Những thiết bị tân tiến như thế ngày nay đã trở thành một phần không thể thiếu trong đời sống của đa số người tiêu dùng, bất kể tuổi tác. Con người ngày càng trở nên năng động và di chuyển nhiều hơn, các công cụ giao tiếp và giải trí mới ra đời chứng tỏ khách hàng ngày càng dành nhiều thời gian tiếp xúc với các loại máy móc mà đối với họ, nhiều thứ đã trở thành một phần tất yếu trong cuộc sống. Thử không đụng đến chiếc điện thoại di động trong một tuần xem, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra sự hiện diện của nó cần thiết đến mức nào.

Có thể thời gian chúng ta tương tác với máy móc kỹ thuật ngày nay tăng gấp 20 lần so với 25 năm trước khi máy vi tính ra đời. Điện thoại, thiết bị số hỗ trợ cá nhân, trò chơi điện tử, máy vi tính, ti-vi, máy nghe nhạc... và nhiều vật dụng khác dường như đã chiếm hết quỹ thời gian của chúng ta. Vì lẽ đó, khách hàng mới cảm thấy thoải mái với công nghệ, điều mà các nhà marketing không đoán ra được. Họ ít kiên nhẫn với các thông điệp dài lê thê hoặc những lời chào mời phức tạp, mà chỉ thích dùng những cách ngắn gọn và hiệu quả. Chữ viết tắt, đoạn âm thanh đặc biệt, màu sắc và biểu trưng doanh nghiệp ngày càng được vận dụng nhiều hơn trong các thông điệp quảng cáo nhằm tranh thủ quãng thời gian chú ý ngắn ngủi này.

Nhưng dường như tất cả những cố gắng đó là chưa đủ và các phương pháp đã được thử nghiệm vẫn thất bại khi giá trị thay đổi quá nhanh trong nhận thức của khách hàng. Giáo sư Bernard Cova - chuyên gia trong lĩnh vực marketing và là tác giả nhiều cuốn sách giá trị về lĩnh vực này - đã mô tả cách người tiêu dùng hậu hiện đại chống lại các giá trị tiên tiến gắn với khái niệm cá nhân, tự do, lý trí và toàn cầu hóa để đổi lấy các giá trị truyền thống như cộng đồng, tính xác thực và sự gần gũi, thân thiện. Điều này đã dẫn đến sự ra đời của phương thức marketing hậu hiện đại như marketing kiểu bộ lạc, marketing ngược dòng và marketing dựa trên trải nghiệm.

MÔI TRƯỜNG KHÁCH HÀNG THAY ĐỔI CÓ QUAN TRỌNG KHÔNG?

Một số người có thể nghi ngờ tầm quan trọng của những khuynh hướng này. Xét cho cùng, những khuynh hướng như thế sẽ còn kéo dài và các công ty cần có thời gian điều chỉnh để thích ứng. Điều đáng buồn là một số nhà marketing phản ứng quá chậm chạp. Nhiều nhà marketing không thấy rằng có cái gì đó không ổn. Cho rằng mình đã thành thạo kỹ năng dùng búa, họ cứ thế đóng đinh để gắn mọi thứ lại với nhau, trong khi một phương pháp nhẹ nhàng với ốc vít hoặc keo dán có thể sẽ hiệu quả hơn. Đôi khi bạn cảm thấy thật khó khăn khi phải phá bỏ hết mọi thứ và bắt đầu lại từ con số không, nhưng điều đó là cần thiết nếu các nhà marketing muốn khôi phục hiệu quả và năng suất của công tác marketing như thời kỳ đầu phát triển. Tuy nhiên, đèn cảnh báo đang bật sáng. Trong một cuộc khảo sát các giám đốc marketing do IBM tiến hành tại 100 công ty hàng đầu nước Anh, 70% số người tham gia đã thừa nhận hiệu quả là thách thức lớn nhất đối với bộ phận marketing của họ.

Kiểu marketing dựa trên các thông điệp quảng cáo, sản phẩm khác biệt, các kênh bán hàng truyền thống và tư tưởng "một cỡ áo cho tất cả mọi khách hàng" đang trở nên phi kinh tế và phi hiệu quả

trong thị trường hiện nay. Khách hàng không thể nghe được gì khi có quá nhiều công ty muốn nói chuyện với họ thông qua quảng cáo và khuyến mãi. Hiệu quả quảng cáo đang giảm sút rõ rệt ở nhiều nền kinh tế phát triển. Có lẽ đây là hệ lụy của sự gia tăng số lượng thông điệp mà khách hàng phải tiếp xúc mỗi ngày, trong khi các phương tiện và kênh truyền thông mới chỉ góp phần gia tăng tính phức tạp và làm giảm hiệu quả của công tác marketing.

Điều này diễn ra cùng lúc việc chi phí truyền thông tăng phi mã, bất kể kỹ năng nghe của khách hàng. Một quảng cáo trên ti-vi ở cảnh cuối phim MASH tại Mỹ đến được với số lượng khách hàng gấp 2,5 lần, với chi phí chỉ bằng một nửa, so với quảng cáo trong cảnh cuối phim Friends 20 năm sau đó! Nếu tính trên từng sản phẩm thì chi phí quảng cáo đã tăng gấp năm lần.

Giờ đây, khách hàng quan tâm đến doanh nghiệp thường thất vọng, bởi vì họ mang theo những mong đợi hoàn toàn mới lạ mà nhiều doanh nghiệp không thể đáp ứng. Thế hệ khách hàng mới này mong muốn:

- Công ty của bạn có thể giao tiếp với họ vào mọi thời điểm, bằng mọi cách, cho dù vào lúc nửa đêm qua điện thoại di động.
- Một quy trình đơn giản để đáp ứng nhu cầu của họ. Thông qua việc mua hàng, sử dụng dịch vụ và hỗ trợ sau bán hàng, họ muốn chọn lựa cách thức và địa điểm tiến hành công việc kinh doanh của mình. Họ hy vọng bạn có thể giúp họ cải biến quy trình theo nhu cầu của họ, chứ không muốn nghe bạn dạy họ quy trình đó là cái gì.
- Có thể phân tích quy trình và các lợi ích để họ so sánh các nhà cung cấp trước khi lựa chọn. Trung bình 50% khách hàng châu Âu sẽ lên mạng tìm kiếm các điểm bán hàng chính của nhà cung cấp và so sánh giá cả, điều kiện giao hàng trước khi đi mua sắm ở các cửa hàng.
- Bao giờ cũng phải nhận được dịch vụ xuất sắc. Họ có thể lấy tiêu chuẩn đó từ một ngành hoàn toàn khác. Đó thường là trải nghiệm tuyệt vời nhất của họ ở bất kể lần đó họ mua sắm thứ gì.

Nếu không đáp ứng được những mong đợi như thế, doanh nghiệp sẽ phải trả giá đắt. Khách hàng có thể sẽ mua hàng ở nơi khác và thậm chí còn thúc giục người khác làm theo mình. Nhiều doanh nghiệp đã không nhận diện được các khách hàng đáng giá nhất tại các điểm tiếp xúc, mặc dù họ đã gặp gỡ khách hàng trong một thời gian dài và qua nhiều kênh bán hàng. Phương pháp làm việc lấy khách hàng làm trọng tâm đang thách thức tất cả các tổ chức và doanh nghiệp, ngay cả những tổ chức thành công nhất. Các doanh nghiệp phải đặt khách hàng lên vị trí ưu tiên hàng đầu, bằng không hậu quả sẽ rất nghiêm trọng. Có thể lấy ví dụ minh họa từ ngành hàng không: các hãng vận chuyển giá rẻ vẫn duy trì mức lợi nhuận trong một thị trường mà các hãng hàng không với dịch vụ trọn gói phải đấu tranh vất vả để tồn tại.

THU HÚT NGƯỜI TIÊU DÙNG MỚI

Hoạt động marketing phải theo sát nhiều mặt của sự thay đổi và một số công ty đã bắt đầu khai thác những vấn đề này. Các tạp chí kinh doanh và học viện cũng bắt đầu bình luận về sự tùy biến và thích nghi. Vậy dạng thay đổi nào được xem là cần thiết? Chúng ta hãy xem xét một số chủ đề chính trong cuốn sách này.

Nhu cầu nâng cao trải nghiệm của khách hàng

Tiêu điểm của marketing phải hướng vào trải nghiệm của khách hàng với thương hiệu và dịch vụ của doanh nghiệp. Các tổ chức cần tác động vào cảm xúc để xây dựng lòng trung thành trong nhóm khách hàng chủ yếu của họ với mục tiêu trở thành thương hiệu không thể thay thế trong một chủng loại sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Khách hàng phải cảm thấy rằng họ đang được sở hữu thương hiệu đó. Nếu doanh nghiệp xác định đây là cái đích mà họ nhắm tới thì tất cả mọi hình thức liên lạc và giao tiếp đều phải tập trung củng cố ý tưởng đó. Rất nhiều doanh nghiệp chỉ giới hạn phạm vi tương tác với khách hàng trong thông điệp quảng cáo và qua giao dịch mua bán tại các điểm bán hàng. Họ quên mất một thực tế là đôi khi việc giao tiếp với các khách hàng quan trọng thường diễn ra tại các trung tâm liên lạc, qua dịch vụ hậu mãi, với nhân viên hỗ trợ tại hiện trường hoặc qua chu trình thanh toán. Bộ phận marketing cần tác động vào toàn bộ quá trình tiếp xúc khách hàng, vì họ có xu hướng dễ dàng đón nhận thương hiệu khi họ đang muốn có món hàng đó. Khi khách hàng ngồi trước ti-vi xem chương trình yêu thích của mình hay lướt web để đọc những thông tin mới nhất, họ thường ít quan tâm đến các thông điệp khuyến mãi.

Các quy trình giao tiếp khách hàng cần được thiết kế sao cho có thể gia tăng tối đa giá trị thương hiệu, mà điều này có thể đòi hỏi những thay đổi triệt để trong doanh nghiệp. Khi Continental Airlines - hãng hàng không lớn thứ tư của Mỹ - bắt đầu cải tổ các trung tâm liên lạc của mình vào giữa thập niên 90, họ đã chuyển từ việc sử dụng máy trả lời tự động với những câu chữ được ghi âm sẵn và một dãy 65 chỉ số đo lường kết quả hoạt động sang tập trung vào các kết quả về cảm nhận của khách hàng với ít tiêu chuẩn đánh giá hơn. Điều này tạo ra một bước chuyển dịch đáng kể về mức độ thỏa mãn và lòng trung thành của khách hàng. Hoạt động marketing cần cải thiện và khai thác những lĩnh vực này nhiều hơn nữa để tạo lợi thế giao tiếp và cạnh tranh, chứ không nên chỉ xem chúng như những hoạt động đơn thuần.

Nhu cầu thiết lập các chiến lược kênh giao tiếp tốt hơn

Các tổ chức cần chú ý nhiều hơn đến chiến lược kênh giao tiếp. Khi sự tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng tăng lên, người tiêu dùng mua dịch vụ, dùng sản phẩm, nhưng lại tìm kiếm sự thỏa mãn thông qua trải nghiệm mua sắm. Dù biết việc tạt qua một cửa hàng nhỏ để mua hộp sữa khó có thể gọi là trải nghiệm, nhưng Tesco - tập đoàn bán lẻ lớn nhất nước Anh - vẫn đặt các lò nướng bánh trong cửa hiệu để hương thơm tỏa ra từ bánh mì tươi đang nướng đem lại cho khách hàng cảm giác thư giãn và thoải mái. Các doanh nghiệp cũng luôn phải đấu tranh với một nghịch lý: họ muốn trò chuyện với khách hàng đôi câu nhưng họ lại sợ gián đoạn công việc (và điều này có thể không đem lại doanh thu một cách nhanh chóng!). Trong khi đó, các trung tâm liên lạc hay đội ngũ bán hàng hiểu rất rõ rằng thời gian là tiền bạc khi họ nói chuyện với khách hàng. Điều đó khiến cho việc hoạch định và thực hiện một phương pháp quản lý kênh giao tiếp bài bản trở nên hết sức quan trọng.

Sự chênh lệch về chi phí giữa việc sử dụng chiến lược kênh giao tiếp của hãng hàng không giá rẻ và các hãng hàng không tiêu chuẩn có thể là 10% chi phí vận hành, hoặc thậm chí cao hơn, còn hãng cung cấp dịch vụ điện thoại di động Nextel của Mỹ đã cắt giảm được tới 30- 40% phí dịch vụ mà vẫn thỏa mãn khách hàng ở mức độ cao nhất.

Doanh nghiệp cần khuyến khích khách hàng chuyển qua kênh thích hợp nhất mỗi khi họ cần liên lạc với công ty. Chi phí vận hành kênh, mức độ dịch vụ và tính hiệu quả là những yếu tố quyết định việc sử dụng kênh nào là tốt nhất cho từng mục đích khác nhau.

Ngoài ra, các kênh mới cũng cần được xem xét với lý do:

- Số người sử dụng Internet trên thế giới đã tăng 100 lần trong vòng 10 năm qua và đạt trình độ cao ở các nước phát triển. Chúng ta đang chứng kiến sự thâm nhập của Internet vào mọi mặt cuộc sống, từ chỗ được sử dụng như một công cụ kỹ thuật, giờ đây hầu hết mọi người đều xem việc truy cập mạng như một phần tất yếu trong sinh hoạt hàng ngày. Sự kết nối băng thông rộng với chi phí thấp giúp họ liên lạc với các công ty ở bên kia đại dương mà không phải tốn kém là bao.
- Ở phần lớn các nước châu Âu và nhiều nơi ở châu Á, mạng phủ sóng điện thoại di động đã đạt đến mức bão hòa. Ở Bắc Mỹ, tỷ lệ sử dụng điện thoại di động rất cao và các điện thoại di động đa chức năng thế hệ thứ ba cung cấp cho khách hàng dịch vụ mua sắm, đầu tư cũng như nhiều công cụ tìm kiếm và định vị. Bạn hoàn toàn có thể kết nối nhanh chóng từ điện thoại di động sang dịch vụ thư điện tử, trả lời thư điện tử hoặc tìm hiểu xem giao dịch mua bán trên e-Bay có thành công không. Với công nghệ sử dụng hệ thống quản lý thông tin, chẳng mấy chốc bạn sẽ có thể nói chuyện, gửi hình ảnh và thư điện tử cùng một lúc.
- Công nghệ nhận diện tiếng nói đang bắt đầu cho phép thực hiện các tương tác tin cậy, dễ sử dụng và hoàn toàn tự động được khách hàng đánh giá cao.

Quản lý kênh giao tiếp phải được xem là trung tâm trong việc xây dựng chiến lược phát triển doanh nghiệp. Cần xây dựng chất lượng công nghiệp và tiêu chuẩn hoạt động cho các kênh đã thiết lập để bảo đảm dịch vụ hiệu quả và năng suất cao. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần khai thác thêm các kênh mới. Để có thể mang lại lợi ích cho cả khách hàng lẫn doanh nghiệp, tất cả những hoạt động đó cần được thực hiện theo tiêu chuẩn và được đặt dưới chế độ kiểm soát chi phí nghiêm ngặt hơn.

Chuyển sang marketing dựa trên sự phán đoán và đáp ứng kịp thời nhu cầu của khách hàng

Doanh nghiệp cần thay thế mô hình bán hàng trước đây và phải dự đoán nhu cầu của khách hàng để đáp ứng kịp thời nhu cầu đó. Có như vậy, bộ phận marketing mới có thể đưa ra thông điệp bán hàng phù hợp đến đúng đối tượng khách hàng vào đúng thời điểm khách hàng sẵn lòng lắng nghe nhất. Việc doanh nghiệp chỉ biết truyền đi các thông điệp khuyến mãi vào thời điểm phù hợp với kế hoạch marketing của mình cần sớm dẹp bỏ. Việc lựa chọn thời điểm, đưa ra thông điệp bán hàng và lựa chọn khách hàng sẽ quyết định hiệu quả của doanh nghiệp. Và điều này đòi hỏi cần có sự góp sức của bộ phận marketing. Nhiệm vụ của hoạt động marketing là giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng, bảo đảm sự kết nối với khách hàng tại các điểm tiếp xúc thích hợp, đào tạo và huấn luyện nhân viên bán hàng, tìm hiểu nhu cầu khách hàng và đưa ra phương án tốt nhất để đáp ứng nhu cầu đó. Các giám đốc marketing cũng cần đảm bảo sao cho bộ phận dịch vụ và các bộ phận hỗ trợ khác nắm vững các chính sách marketing mới nhất. Có như vậy, hiệu quả của marketing mới được phát huy triệt để.

Gắn kết toàn diện việc phân khúc khách hàng vào hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp

Việc phân khúc cần được phối hợp hài hòa với các hoạt động và thông điệp bán hàng chính của doanh nghiệp. Để tất cả mọi hoạt động đều tạo ra giá trị, doanh nghiệp cần thực hiện thông suốt việc phân khúc và đối thoại ở tất cả các khâu. Điều này có nghĩa là các nhà marketing phải đưa ra các

thông điệp bán hàng và lời chào hàng cho từng phân khúc cụ thể tại tất cả các điểm tiếp xúc giữa doanh nghiệp và khách hàng ở mức độ phù hợp hơn so với hiện nay. Những lời chào hàng cần mang tính chiến lược hơn là chiến thuật và đòi hỏi sự tham gia tích cực của tiếp thị ở mức độ cao hơn. Thời gian và quy mô chiến lược là hai yếu tố vô cùng quan trọng. Cấp quản lý cần nhận thức tính thiết yếu của mô hình hoạt động này. Trong tương lai, khách hàng cần được phân khúc nhỏ hơn và chuyên biệt hơn với thời gian đáp ứng nhanh hơn. Doanh nghiệp nào đáp ứng nhu cầu khách hàng chậm hoặc có phân khúc rộng sẽ có nguy cơ thất bại cao.

Hoạt động phân khúc như vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải nhận diện cụ thể từng đối tượng khách hàng ở mỗi lần tiếp xúc. Bản chất tương tác giữa khách hàng và thông điệp chào bán tại mỗi điểm tiếp xúc cũng cần được nghiên cứu kỹ lưỡng. Mạng lưới cơ sở hạ tầng cần được trang bị nhằm đảm bảo hoạt động được thông suốt. Doanh nghiệp cũng cần tác động đến toàn thể nhân viên sao cho tinh thần quản trị chiến lược này được xuyên suốt trong tổ chức.

VẠCH RA HƯỚNG ĐI CHO MARKETING

Tất cả đang đặt công tác marketing dưới những sức ép chưa từng có. Thách thức về tính hiệu quả cộng với áp lực gia tăng lợi nhuận đẩy marketing lên hàng đầu trong chương trình nghị sự của doanh nghiệp, đồng thời đặt bộ phận marketing và giám đốc marketing dưới sự giám sát chặt chẽ của giám đốc điều hành và các cổ đông. Lời giải cho bài toán này là phải tạo ra một mô hình marketing mới, trong đó marketing đóng vai trò nhạc trưởng của dàn nhạc chung. Các nhà marketing phải xây dựng kế hoạch tiếp cận khách hàng dựa trên từng phân khúc cụ thể, hỗ trợ xây dựng chiến lược kênh bán hàng, xây dựng các tầng chất lượng dựa trên các giá trị của khách hàng. Họ cũng phải suy nghĩ về tất cả các điểm tiếp xúc trong vòng đời khách hàng. Ngoài ra, họ cần thiết lập các hoạt động marketing vi mô mỗi lần trao cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó. Tóm lại, hoạt động marketing ở giai đoạn này phải được cải tổ hoàn toàn để có thể gặt hái thành công trong kỷ nguyên mới.

CẢI TỔ MARKETING

Có một thực tế là ở hầu hết các công ty hiện nay, bộ phận marketing chưa phát huy hết chức năng của nó, thậm chí marketing không được xem như một hoạt động chiến lược. Một báo cáo gần đây cho biết chỉ có 13 trong số 100 giám đốc điều hành tại 100 công ty hàng đầu nước Anh (theo đánh giá của tờ Financial Times và Sở Giao dịch Chứng khoán Luân Đôn) từng làm việc trong lĩnh vực marketing và chỉ 61% trong số 1.000 công ty hàng đầu châu Âu có giám đốc marketing là thành viên hội đồng quản trị. Tuy nhiên, kết quả điều tra dân số của chính phủ Anh cho thấy số người làm việc trong lĩnh vực marketing vẫn không ngừng gia tăng. Nghiên cứu năm 2001 của Viện Quản trị đã trích dẫn một số phát biểu thú vị của các giám đốc marketing:

> ***Những người làm marketing đang thiếu tầm nhìn xa một cách nghiêm trọng. Chúng tôi thua xa các nhà tư vấn quản trị.***
>
> ***Trước khi đề cập đến kỹ năng thương mại điện tử, chúng ta cần giải quyết các vấn đề cơ bản hơn, chẳng hạn như: những người làm marketing có kiến thức về đồng tiền không? Họ có hiểu lưu chuyển tiền mặt, chu kỳ hoàn vốn là gì không? Câu trả lời là không.***

Khi được hỏi phải làm gì để thay đổi tình hình, những người làm marketing cần có kỹ năng nào, họ

đã đưa ra những câu trả lời còn đáng suy nghĩ hơn:

Người làm marketing phải có kỹ năng của một chủ doanh nghiệp nhỏ, cụ thể là hoạch định chiến lược, lập kế hoạch kinh doanh, ra quyết định phân bổ nguồn lực, hiểu về rủi ro... Tóm lại, họ phải có sự nhạy bén trong kinh doanh. Điều mà các nhà marketing còn thiếu là các kỹ năng của một thạc sĩ quản trị kinh doanh.

Đừng lãng phí thời gian thuê rồi lại cắt hợp đồng với các đại lý quảng cáo marketing. Bộ phận marketing đang xa rời thực tế và không hiểu mình cần làm gì. Họ vẫn như những đứa trẻ đang chơi bi ở phần sân quen thuộc của mình, trong khi những người trưởng thành đang làm kinh doanh ở phần sân bên kia.

Kết quả lớn nhất của cuộc tranh luận này là sự ra đời của Cơ quan Xác lập Tiêu chuẩn Marketing và Bán hàng tại Anh. Theo chỉ đạo của chính phủ, cơ quan này chịu trách nhiệm xác định phạm vi chức năng mới của marketing dưới sự hỗ trợ của các chuyên viên trong ngành, các đại lý quảng cáo marketing, đồng thời xác lập các tiêu chuẩn nghề nghiệp. Vấn đề là cho đến lúc này, tất cả mọi người đều nhầm lẫn chức năng của bộ phận marketing, vẫn coi xây dựng thương hiệu, nghiên cứu thị trường, quảng cáo, hỗ trợ bán hàng là bản chất của marketing. Đây là những răng cưa quan trọng của chiếc bánh xe, song chúng phải được sử dụng kết hợp với nhận thức rằng marketing là làm thế nào để toàn bộ công ty có thể thâm nhập thị trường với những giá trị mà khách hàng muốn mua.

Chúng ta hãy xem xét một vấn đề khác, đó là các nhà marketing hay phát biểu mập mờ, nước đôi. Không hiếm khi họ chỉ bảo vệ khách hàng về mặt hình thức. Khi được hỏi điểm ưu tiên trong hoạt động của họ là gì, các giám đốc marketing luôn trả lời rằng đó là sự hài lòng của khách hàng. Sự trung thành của khách hàng cũng được đặt lên hàng đầu hoặc gần đầu. Liệu đây có phải là những tín hiệu khích lệ? Câu trả lời sẽ là "Không", nếu bạn biết rằng:

- Phần lớn các giám đốc đo lường sự thành công bằng các chỉ số tài chính ngắn hạn như lợi nhuận hàng quý.
- Chỉ có 13% giám đốc, kể cả các nhà marketing, đích thân dành thời gian tiếp khách hàng.
- Theo số liệu của Công ty quảng cáo Ogilvy & Mather, chưa tới 30% các công ty có những hành động cụ thể nhằm chủ động tạo dựng lòng trung thành của khách hàng và 75% thậm chí không biết lý do vì sao khách hàng không trở lại với họ.

Đây không phải là những kỷ lục đáng tự hào và chúng cần được thay đổi.

MỆNH LỆNH CỦA KHÁCH HÀNG

Chúng ta đã đề cập đến một số thay đổi chung trong xã hội, bây giờ hãy nhìn gần hơn một chút. Lối sống theo khuôn mẫu được số đông chấp nhận theo kiểu "mọi người xung quanh đều như vậy cả" ngày càng có khuynh hướng nhường chỗ cho những đòi hỏi cá nhân. Cùng với sự chuyển dịch theo hướng có lợi cho các cá nhân riêng lẻ là sự xuất hiện nhiều lựa chọn phong phú. Điều này một mặt tạo thuận lợi cho con người khi gần như bất cứ yêu cầu cá nhân nào cũng được đáp ứng, song cũng tạo cho người ta cảm giác cuộc sống thật phức tạp và làm tăng nỗi băn khoăn không biết cái gì là thích hợp nhất với mình. Trong lúc đó, niềm tin vào các nhà tư vấn truyền thống đã sụp đổ và mọi người muốn tìm kiếm thông tin cùng sự trợ giúp từ nơi khác. Xu thế chung là tin vào những con người có thật đang sống quanh ta và bớt tin tưởng vào các tổ chức. Vốn giao tiếp xã hội trở nên quan trọng khi nó liên quan

nhiều hơn đến việc bạn quen biết những người như thế nào, chứ không phải việc bạn sở hữu cái gì hay chi tiêu như thế nào.

Trước kia, việc phân khúc thường được xây dựng trên giới tính, nghề nghiệp và thu nhập của khách hàng. Xã hội ngày nay phức tạp hơn nhiều và việc phân khúc như vậy đã không còn hiệu quả. Chỉ trong thập niên vừa qua đã có rất nhiều nhóm khách hàng mới xuất hiện và mỗi nhóm lại có tên viết tắt riêng. "BoBos" là giai cấp tư sản Bô-hem-mia. Tầng lớp trung lưu mới có học vấn cao này phản đối việc chơi trội. Họ ủng hộ các sản phẩm với vẻ bên ngoài khiêm tốn nhưng đắt tiền và đề cao vốn văn hóa của họ. Những người BoBos cười nhạo khi biết ai đó mua một chiếc xe thể thao đắt tiền hiệu Porsche, nhưng họ lại sẵn sàng chi đến 300 bảng Anh chỉ để mua một chiếc ấm đun nước. SKIers - người tiêu xài gia tài của con cái - là những người ngoài 50 tuổi quyết định hưởng thụ cuộc sống khi bước vào tuổi xế chiều. KIPPers - con cái trong sự bảo bọc của bố mẹ - là những người trong độ tuổi từ 25 đến ngoài 30 một chút, sống cùng với bố mẹ vì họ không đủ tiền để thuê nhà riêng, hoặc đơn giản vì nhà bố mẹ tiện nghi hơn.

Có thể bạn cho rằng tất cả những thông tin này cũng thú vị đấy, nhưng thế thì đã sao cơ chứ? Việc gì các doanh nghiệp phải quan tâm đến những thay đổi nhạy cảm này? Câu trả lời là vì các doanh nghiệp cần nhanh chóng thay đổi cách thức giao tiếp với khách hàng. Phương pháp trước đây vẫn sử dụng hiệu quả nay đã không thể áp dụng. Nếu trước đây bạn có thể nói: "Đây là việc quý vị cần làm" thì giờ đây bạn phải tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng bằng câu: "Một khi quý vị đã quyết định thì đây là cách chúng tôi có thể làm để giúp quý vị". Các thương hiệu tuy không còn khả năng dẫn dắt mọi người trong việc xác định mục tiêu, nhưng vẫn có thể giúp họ xây dựng chiến lược để đạt mục tiêu. Các công ty nhanh nhạy đã chuyển quảng cáo từ chỗ thuyết phục sang chỗ can thiệp một cách khôn khéo, kín đáo vào quá trình quyết định của khách hàng. Việc thuyết phục ngày càng trở nên kém hiệu quả, vì thế các công ty phải chuyển sang cách khác để thu hút các khách hàng thông thái, đa nghi và hiểu biết.

Đã qua cái thời khách hàng tin tưởng vào những màn quảng cáo vui mắt vẫn chen ngang vào chương trình ti-vi yêu thích của họ. Giờ đây, khách hàng ngày càng đặt nhiều câu hỏi nghi ngờ và họ có khuynh hướng xem đó như sự tẩy não hay trò dối trá. Trên thực tế, các doanh nghiệp ngày càng khó tiếp cận đối tượng khách hàng lớn tuổi bằng hình thức quảng cáo dùng biểu tượng thương hiệu. Những phương pháp thông minh, sáng tạo của các đại lý quảng cáo marketing, chẳng hạn sử dụng phương pháp châm biếm, có thể còn phát huy tác dụng đôi chút, nhưng việc xây dựng thương hiệu thông qua các phương pháp truyền thống đang mất dần hiệu quả.

Thật vậy, chúng ta có thể mạnh dạn nói rằng công chúng ngày nay đã không còn xem trọng marketing như trước. Trong thời kỳ mà các chuẩn mực đạo đức được đặc biệt chú trọng, các công ty trong sạch và các khoản đầu tư đề cao đạo đức kinh doanh ngày càng trở nên phổ biến, thì nghề marketing hẳn đã tụt lại phía sau. Người tiêu dùng xem các nhà marketing như những kẻ cơ hội luôn tìm cách để bắt mọi người mua đủ loại hàng hóa, dịch vụ mà họ không muốn và cũng không cần. Thư rác là một ví dụ điển hình.

VÍ DỤ VỀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG: NGÀNH ÂM NHẠC

Nếu có một ví dụ về ngành đi đầu trong việc tạo ra kiểu mẫu kinh doanh mới thì đó phải là ngành âm nhạc. Vì sao cấu trúc truyền thống của âm nhạc dễ bị tổn thương bởi tác động của Internet đến

vậy?

- *Thứ nhất*, sản phẩm này có thể được truyền đi bằng điện tử và khách hàng có thể "tự làm lấy". Điều đó có nghĩa là người tiêu dùng dễ dàng phân phối trực tiếp "từ khách hàng đến khách hàng".
- *Thứ hai,* đây là một ngành giải trí nên có rất nhiều cơ hội để các phòng chat phát triển. Việc phân tách ngành âm nhạc theo từng phân khúc sẽ tận dụng được thế mạnh của mạng toàn cầu vốn có nhiều đường liên kết. Sự phân tách này làm phát sinh nhu cầu tập hợp dữ liệu, qua đó các công ty hiểu cặn kẽ hơn mức độ phân tách. Việc này từng bước dẫn đến sự chuyển dịch sang marketing lấy khách hàng làm tâm điểm và dựa trên dữ liệu khách quan.

Bản chất marketing đã thay đổi. Thị hiếu âm nhạc cứ lên bổng xuống trầm mỗi tháng, thậm chí mỗi tuần và có thể mỗi ngày. Hôm nay thể loại âm nhạc này còn hái ra tiền, nhưng ngày mai những khách hàng quen thuộc của nó có thể tìm kiếm thể loại âm nhạc khác. Vì thế, sản phẩm phải thay đổi nhanh chóng và cách thức giao tiếp với khách hàng tiềm năng cũng cần làm mới liên tục. Với sự hỗ trợ của Internet, sự tăng tốc này đòi hỏi hoạt động marketing phải kết nối với khách hàng theo những cách thức mà cách đây vài năm còn chưa ai biết đến. Cuộc cách mạng này vẫn chưa kết thúc khi khách hàng còn tải nhạc về máy iPod và MP3. Ngành âm nhạc cần có những hành động cứng rắn hơn để chống lại các công ty như Napster[(3)] nhằm tránh thất thoát khoản thu nhập khổng lồ từ tiền bản quyền tác giả và đây cũng là một nguồn lực phát triển mới đối với họ. Việc tải nhạc về máy nghe nhạc cá nhân với một khoản phí nhỏ đã trở nên bình thường. Ngành âm nhạc cần phải mạnh dạn xác định lại sản phẩm cuối cùng của mình là dịch vụ, từ đó mới có thể thay đổi phương thức định giá sản phẩm.

Sự phát triển về công nghệ và xã hội ngày càng tác động nhiều hơn đến công tác marketing trong những ngành nghề khác nhau. Khả năng sử dụng hiệu quả công nghệ là chìa khóa của các nhà marketing tương lai và các công ty hàng đầu đã đón nhận thách thức này. Họ nhận ra rằng nếu khách hàng liên lạc với họ và cung cấp thêm thông tin thì có khả năng khách hàng sẽ mua hàng, một khi doanh nghiệp đưa ra sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Nếu được tổ chức khoa học, mạng lưới tiếp thị dựa trên sự nhạy bén và đáp ứng nhu cầu khách hàng sẽ phát hiện ra các cơ hội bán hàng một cách chính xác.

MARKETING VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT DOANH NGHIỆP TRỌN VẸN

Cách mạng marketing không phải là các vấn đề của marketing thực hành, mà là việc nhận biết các sự kiện bên ngoài sẽ ảnh hưởng như thế nào đến toàn bộ quy trình kinh doanh. Từ năm 1954, Peter Drucker - một bậc thầy về quản trị doanh nghiệp - đã viết: "Hoạt động marketing không chỉ rộng lớn hơn việc bán hàng, mà nói chung nó cũng không phải là một hoạt động chuyên biệt. Đó là toàn thể doanh nghiệp nhìn từ góc độ kết quả cuối cùng, hay nói cách khác là từ góc độ quan điểm của khách hàng". Ngày nay, các công ty vẫn đang tự xoay xở một cách vất vả xung quanh khách hàng. Nếu không đem lại lợi ích cho nhân viên, ban quản trị doanh nghiệp, các nhà cung cấp và các cổ đông khác, marketing có thể biến thành cây gậy đập lại công ty, trong khi bộ phận marketing vẫn tự hào cho mình là đúng. Điều quan trọng là bạn phải cân bằng giữa kỳ vọng của cả công ty lẫn khách hàng.

Trước hết cần hiểu marketing là một thái độ tinh thần xét ở góc độ toàn doanh nghiệp, nghĩa là trong khi khách hàng được xem như trọng tài tối cao trong ngắn hạn, thì về lâu dài chính điều đó sẽ

giúp khách hàng, nhân viên, ban quản trị doanh nghiệp, các nhà cung cấp và chủ doanh nghiệp cùng đi đến thành công. Cho dù khách hàng có "luôn luôn đúng" hay không thì sự thật tế nhị vẫn không cần nhắc đến là hơn. Không phải lúc nào khách hàng cũng là người hiểu biết về món hàng định mua, nhất là đối với những sản phẩm kỹ thuật cao kèm theo nhiều tính năng phức tạp. Đôi khi vai trò của marketing là dẫn dắt thị trường chứ không phải chạy theo sau. Vấn đề then chốt là làm sao để cân bằng lợi ích giữa các thành phần liên quan khác nhau. Những doanh nghiệp thành công luôn biết tập hợp sức mạnh nội bộ bằng cách tạo ra giá trị cho tất cả các cổ đông, trong khi những doanh nghiệp thất bại không có được sự tập trung này. Những doanh nghiệp đó chỉ là các bộ máy quan liêu cồng kềnh, tự chia rẽ thành các bộ phận chức năng rời rạc, mỗi bộ phận tác chiến ở một mặt trận riêng và không quan tâm đến bức tranh toàn cảnh. Vai trò của nhà marketing là hiểu rõ về khách hàng như cổ đông của doanh nghiệp, trở thành người ủng hộ khách hàng, liên hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty, bởi họ là những người hiểu rõ và có thể đại diện cho các thành phần liên quan khác.

Một khi nhà marketing hiểu rằng việc tạo ra giá trị cho khách hàng và các thành phần liên quan không chỉ được thực hiện trong bộ phận marketing, họ sẽ phải tham gia vào các quy trình quan trọng khác trong doanh nghiệp, bao gồm:

- Quy trình hoạch định chiến lược bằng cách hướng nhu cầu và mong muốn của khách hàng vào thế mạnh và mục tiêu của doanh nghiệp;
- Quy trình sáng tạo thông qua việc đều đặn tạo ra dòng sản phẩm và dịch vụ mới phù hợp với nhu cầu người tiêu dùng;
- Quy trình hoạt động hiệu quả;
- Quy trình đưa sản phẩm ra thị trường, khuyến mãi, bán hàng, tổ chức kênh tiêu thụ, dịch vụ, quan hệ khách hàng.

Trong ba quy trình đầu, vai trò của các nhà marketing có vẻ đơn giản, nhưng họ có vai trò lãnh đạo mạnh mẽ trong quy trình sau cùng. Khi đẩy vai trò này cho bộ phận thông tin, bộ phận tác nghiệp hoặc kênh dịch vụ khách hàng, doanh nghiệp có nguy cơ đánh mất trọng tâm của mình là khách hàng - yếu tố vốn có tầm quan trọng sống còn đối với hoạt động của doanh nghiệp. Xuyên suốt các quy trình này là các quy trình chức năng khác cũng hết sức quan trọng: con người và tổ chức, công nghệ, thông tin và tài chính.

TRUYỀN BÁ TINH THẦN MARKETING

Phổ biến thái độ và tinh thần marketing cho toàn thể doanh nghiệp là một việc nói dễ hơn làm. Bạn có thể tìm thấy những phát biểu về sứ mệnh doanh nghiệp trên khắp các bức tường văn phòng ở hầu hết trụ sở của các công ty. Một công trình nghiên cứu đã khảo sát 55 câu liên quan đến sứ mệnh của các công ty lớn nhất thế giới và đã khám phá ra nhiều nét tương đồng. Tất cả đều hàm chứa thông điệp chung là làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, dán những tuyên ngôn như thế lên tường không có nghĩa là chúng sẽ hóa thành sự thật. Về bản chất thì cách mạng marketing có nghĩa là cải tổ marketing. Trước khi cuộc cách mạng doanh nghiệp tấn công các giá trị khách hàng, nhân viên, ban quản trị, nhà cung cấp hay cổ đông, bạn phải kéo hoạt động marketing ra khỏi chức năng chuyên môn cứng nhắc và đặt vào đúng vị trí của nó, đồng thời xem đây là triết lý tồn tại của công ty. Đó là lý do tại sao trách nhiệm này cần được giao cho giám đốc điều hành. Chỉ có giám đốc điều hành và các thành viên chủ chốt trong ban quản trị mới có cái nhìn rộng lớn, bao quát. Tuy nhiên, kể cả trong trường hợp đó thì

những gì họ hình dung cũng không giống những gì khách hàng cảm nhận. Liệu có bao nhiêu công ty có khách hàng nằm trong ban quản trị? Các giám đốc điều hành tài năng như Richard Branson của Virgin, Anita Roddick của The Body Shop, J. W. Marriott của tập đoàn khách sạn Marriott, hay Terry Leahy của Tesco đều là những người biết đặt khách hàng và nhân viên vào trọng tâm của mọi hoạt động trong doanh nghiệp mình.

Trường hợp nghiên cứu: IBM

Đây được xem là một trong những ví dụ xuất sắc khi nói về cách mạng marketing. Năm 1992, IBM công bố mức lỗ lớn nhất trong lịch sử lúc đó. Lúc này, công ty không chỉ cần một tầm nhìn mới, mà còn cần các kênh phân phối mới, ít tốn kém hơn và hiệu quả hơn, cùng một bộ phận marketing "biết việc" để lấp khoảng trống mà phương thức bán hàng trực tiếp còn bỏ ngỏ. Khi Lou Gerstner tiếp quản công ty hồi đầu thập niên, IBM có tất cả các dấu hiệu kinh điển của một doanh nghiệp bị ám ảnh bởi các vấn đề nội bộ, chẳng hạn phớt lờ những tín hiệu xấu của thị trường và hậu quả là bị đối thủ cạnh tranh giáng cho nhiều đòn nặng nề. Một trong những câu thần chú của IBM lúc bấy giờ là "Dịch vụ khách hàng vượt trội". Đến năm 1992, câu này lại có nghĩa là "Bảo dưỡng máy móc tại văn phòng của khách hàng", thay vì nghĩ ra cách làm thế nào để công nghệ có thể hỗ trợ khách hàng trong hoạt động kinh doanh. Năm 2003, Gerstner nhận thấy dịch vụ khách hàng đã bắt đầu mang nặng tính hành chính, "như phải chịu đựng một cuộc hôn nhân từ lâu đã mất hết niềm đam mê".

Nhiều công ty lớn đã gặp khó khăn nghiêm trọng khi họ chiếm lĩnh thị trường một cách dễ dàng, rồi họ dần dần bỏ rơi khách hàng và không thèm quan tâm đến đối thủ cạnh tranh. Thế rồi họ chuyển hướng tập trung sang các quy trình bên trong, thủ tục hành chính và các chính sách nội bộ. Nhờ chính sách marketing hiệu quả mà doanh nghiệp lớn mạnh, nhưng khi đã vững vàng rồi thì doanh nghiệp lại không tiếp tục đầu tư cho marketing. Trong trường hợp của IBM, việc ra quyết định phút chốc trở nên chậm chạp. Các doanh nghiệp thành công thường có khuynh hướng mở rộng quy mô và điều này làm cho các quy trình nội bộ, các thủ tục hành chính và việc quản trị trở nên phức tạp và mất thời gian hơn. Bên cạnh đó, việc chiếm lĩnh được thị phần đáng kể đã biến doanh nghiệp thành kẻ tự mãn. Hàng hóa vẫn liên tục bán ra và lợi nhuận tự động chảy về mà không cần phải nỗ lực nhiều. Dần dần, doanh nghiệp không còn biết việc gì đang diễn ra bên ngoài cánh cổng của mình. Có vẻ nghịch lý nhưng quả là các công ty lớn thường bị tổn thương bởi chính cuộc chiến nội bộ: các bộ phận đấu đá để tranh giành quyền lực và các dòng sản phẩm, cạnh tranh với nhau để phục vụ cùng một khách hàng. Các phòng ban thậm chí còn từ chối chia sẻ thông tin cho nhau. Tinh thần làm việc theo nhóm không được đánh giá cao và không được tưởng thưởng xứng đáng. Lẽ ra các bộ phận nên hướng đến một mục tiêu chung mà giới kinh doanh gọi là niềm đam mê thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Nếu không làm được điều đó, chính các bộ phận sẽ tan rã.

Trong năm 1992, Gerstner phải làm hai việc mà cả hai đều phụ thuộc vào tài năng thiên bẩm của một nhà marketing bậc thầy trong ông. Thứ nhất, ông phải tìm hiểu và vạch ra định hướng chiến lược để đưa công ty trở lại vị trí dẫn đầu trên thị trường. Thứ hai, ông phải thay đổi văn hóa công ty từ chỗ tập trung vào cá nhân và nội bộ vốn tạo ra nhiều rủi ro sang tập trung vào các nhân tố bên ngoài, lấy tinh thần đồng đội làm chỗ dựa và đặt lợi ích khách hàng lên hàng đầu.

Cuộc cách mạng chiến lược

Ngay từ lúc vừa nhậm chức, Gerstner đã dành thời gian để trò chuyện và lắng nghe ý kiến phản hồi

từ các khách hàng chủ yếu của IBM, thường là giám đốc thông tin của các công ty lớn. Ông đã hiểu ra nhiều điều. Ông nhận ra quan niệm "thời của máy tính trung tâm đã hết và giờ là thời của máy tính cá nhân" là sai lầm. Ông phát hiện thấy giá bán của IBM quá cao, chưa kể việc giao tiếp với IBM rất khó khăn và các kênh bán hàng của IBM vừa chậm chạp, vừa thiếu nhất quán. Ông lập tức giảm giá máy tính trung tâm và hứa sẽ sắp xếp lại việc giao hàng. Ông cũng cắt giảm chi phí và sa thải nhiều người do họ không chấp nhận tầm nhìn mới hoặc không thể hay không muốn đóng góp vào thành công của công ty. Thành công đích thực chính là sự hội nhập. Với sự xuất hiện của công nghệ mới phức tạp hơn, khách hàng muốn nhận được sự hỗ trợ từ tất cả các bộ phận khác nhau của IBM để tìm ra giải pháp tối ưu. Đã có nhiều quyết định quan trọng dưới thời Gerstner. Trước hết, dưới áp lực chia rẽ bè phái trong công ty, ông đã giữ vững và gắn kết các bộ phận thành một khối thống nhất. Ông thấy danh tiếng của IBM là một lợi thế cạnh tranh và khách hàng sẽ đánh giá cao, nếu IBM biết sử dụng đúng cách. Thứ hai, ông xác định IBM là một công ty dịch vụ với những chuyên gia giỏi luôn cung cấp các giải pháp tốt nhất cho khách hàng. Thứ ba, ông nhận ra rằng đôi khi sự phối hợp với các nhà cung cấp của IBM sẽ giúp nhân viên phục vụ khách hàng tốt hơn. Thứ tư, IBM cần một đội ngũ nhân viên thật sự thạo nghề để đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng. Cuối cùng, điều này càng được chú trọng hơn sau khi IBM mua bộ phận tư vấn của PriceWaterhouse Coopers. Cuộc cách mạng của IBM từ một công ty phần cứng chiếm phần lớn nguồn cung máy tính trên toàn cầu thành một công ty tư vấn tập trung vào việc cung cấp giải pháp cho khách hàng được minh họa trong hình dưới đây.

Sau đó, tầm nhìn mà Gerstner vạch ra cho IBM là cung cấp dịch vụ thương mại điện tử cũng xuất phát từ nhu cầu thị trường. Thương mại điện tử là việc sử dụng công nghệ thông tin để cách mạng hóa hoạt động kinh doanh, giúp cho việc đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh chóng và hoàn thiện hơn. Ông tin rằng IBM có thể xây dựng các nguyên tắc kinh doanh mới để một lần nữa vươn lên dẫn đầu thị trường.

Cuộc cách mạng văn hóa

Gerstner khởi đầu cuộc cách mạng này bằng việc kêu gọi mọi người dũng cảm đối mặt với những vấn đề nội bộ đang làm tổn thương chính bản thân họ. Trong bài phát biểu gây xúc động trước các cấp quản lý, ông đã nhấn mạnh rằng cần có những thay đổi trong thái độ. Các quy trình cản trở bị dỡ bỏ và thay vào đó là các quy tắc có tác dụng tích cực đối với hoạt động của công ty, mà quy tắc số một là: "Vị trí trên thị trường là động lực thúc đẩy cho mọi việc làm của chúng ta". Ông soạn thảo cuốn Năng lực Lãnh đạo IBM, trong đó mô tả những phẩm chất thiết yếu như:

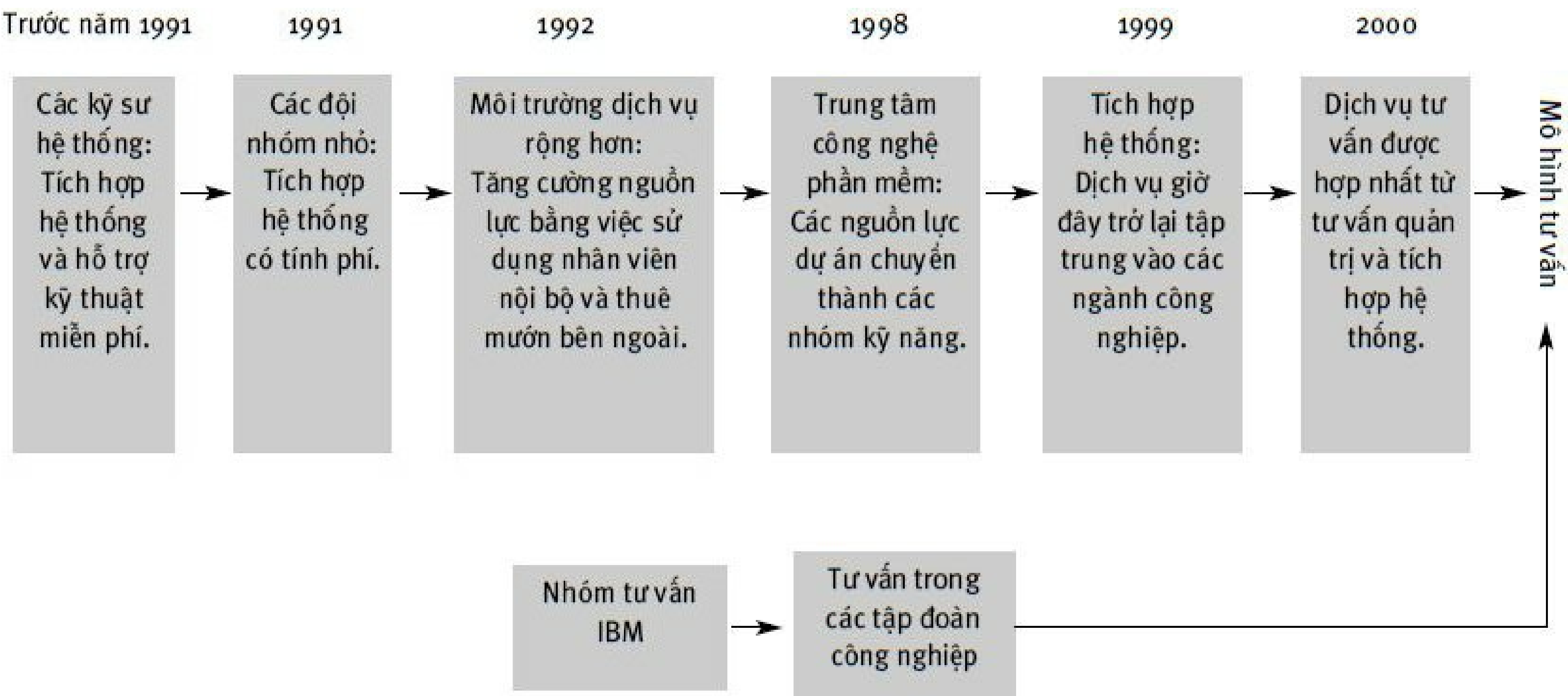
- Thấu hiểu khách hàng;
- Có lối tư duy đột phá;
- Không ngừng nỗ lực để thành công;
- Có năng lực lãnh đạo nhóm;
- Dám nói thẳng.

Sự thay đổi này tuy rất thành công, nhưng vẫn chưa đủ. Để mọi người đều hiểu rằng đây là những thay đổi cần thực hiện ngay vì sự tồn vong của công ty, Gerstner đơn giản hóa các quy tắc và lồng ghép chúng vào tất cả mọi hoạt động của các thành viên IBM thông qua một hệ thống quản trị năng lực gắn liền với chế độ lương thưởng xứng đáng. Hàng trăm đội nhóm được thành lập. Các trưởng nhóm

sẵn sàng đón nhận thách thức và tạo cảm hứng cho đội nhóm của họ.

Cuộc cách mạng marketing

Cuộc cách mạng thầm lặng hơn có lẽ là cuộc cách mạng diễn ra trong công tác tiếp thị và bán hàng. Từ chỗ chú trọng phương pháp bán hàng mặt-đối-mặt tuy thành công nhưng ngày càng tốn kém, IBM thấy rằng phải xây dựng chiến lược phối hợp các kênh tiêu thụ một cách hiệu quả hơn nữa nhằm nhận diện sự cân bằng giá trị khách hàng trong một thị trường ngày càng mang tính chất hàng hóa. Theo đánh giá của Interbrand Corporation, đầu những năm 90 là thời điểm thương hiệu IBM có giá trị thấp nhất mọi thời đại. Khó khăn của IBM thể hiện qua việc tụt hạng xuống vị trí 248 trong số các công ty lớn trên toàn thế giới. Bên cạnh việc củng cố và phát triển thế mạnh của công ty dựa trên đà tăng trưởng của cuộc cách mạng thương mại điện tử, IBM cũng sắp xếp lại bộ phận marketing. Họ tập hợp nguồn lực và vốn đầu tư, xây dựng trang web và tổ chức các kênh mới như tiếp thị dựa trên cơ sở dữ liệu khách hàng, tiếp thị trực tiếp và bán hàng qua điện thoại. Họ còn lập ra một chương trình huấn luyện liên tục để tạo ra và sàng lọc các nhà lãnh đạo cho cả lực lượng bán hàng trực tiếp, đối tác kinh doanh mới của IBM và mạng lưới bán hàng thứ cấp. Kết quả là đến năm 2001, giá trị thương hiệu IBM đã tăng từ vị trí 248 lên vị trí thứ 3 trên toàn cầu.



Quá trình biến đổi của IBM

Tạo ra hành trình khách hàng: phương pháp SPIN

Vậy đâu là những yếu tố cần thiết để cách mạng hóa marketing trong doanh nghiệp của bạn? Nếu một công ty khẳng định rằng họ đang lấy khách hàng làm trọng tâm, họ sẽ không chỉ dừng lại ở việc dán các câu khẩu hiệu lên tường, mà phải tiến hành những thay đổi thật sự trong phương pháp marketing của mình. Bảng dưới đây sẽ minh họa cách dùng phương pháp SPIN (Situation, Problem, Implication, Need - Thực trạng, Vấn đề, Ngụ ý và Những việc cần làm) để cách mạng hóa marketing - mà trong trường hợp này là cách mạng hóa trải nghiệm khách hàng.

SPIN	Điểm giá trị
Thực trạng	84% giám đốc điều hành tin rằng việc quản lý thành công các kết quả hữu hình và cảm xúc mỗi khi khách hàng tiếp xúc với doanh nghiệp là động lực cơ bản để tạo ra giá trị. Hãng Ogilvy BrandZ đã khảo sát 16.000 thương hiệu hàng đầu thế giới và công bố rằng trải nghiệm khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến giá trị và nhận thức thương hiệu. Bên cạnh đó, các khách hàng lớn nhất càng gắn bó với thương hiệu bao nhiêu thì khả năng doanh nghiệp chiếm lĩnh thị trường càng cao bấy nhiêu. Qua thời gian, những khách hàng cảm nhận tích cực cả về cảm xúc (thỏa mãn) lẫn biểu hiện (lặp lại việc mua hàng) sẽ có xu hướng tiếp tục mua sắm thêm nữa.
Vấn đề	Các phương pháp tạo ra và quản lý trải nghiệm khách hàng hiện nay không hiệu quả vì: 1. Rất ít tổ chức coi đây là vấn đề cần ưu tiên giải quyết. 2. Các tổ chức đã đặt vấn đề này lên vị trí ưu tiên lại thường chỉ nghĩ đến từng điểm trải nghiệm cụ thể mà không xây dựng môi trường cần thiết để tạo ra hành trình khách hàng. Họ hay tư duy theo một loạt các điểm trải nghiệm, trong khi cách làm đó vừa không nhất quán, vừa kém hiệu quả. Lý do là họ không tính đến tất cả các yếu tố tác động đến sự tương tác giữa khách hàng và doanh nghiệp, chẳng hạn như con người, quy trình và công nghệ. Điều này được củng cố bằng (a) các phương pháp đánh giá và tưởng thưởng phù hợp và (b) lộ trình phát triển sự nghiệp theo hướng chuyên biệt hóa, chứ không khái quát hóa. 3. Việc phân tán quyền sở hữu khách hàng xuyên suốt tổ chức và qua các kênh cho thấy doanh nghiệp vừa xây dựng vừa hủy hoại các giá trị ở mức độ tương đương nhau. 4. Khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn và mong đợi những kết quả khả quan hơn ở mỗi lần tiếp xúc với doanh nghiệp. Mối liên kết giữa lời hứa của thương hiệu và các kết quả hữu hình mà khách hàng thật sự trải nghiệm tại thời điểm mua sắm thường lỏng lẻo, đứt gãy hoặc vì quá khó khăn nên không thể thực hiện được.
Ngụ ý	Các nhà marketing phải tham gia vào toàn bộ hành trình mà khách hàng trải nghiệm, từ đó phát minh ra các mô hình hoạt động dựa trên lợi ích giá trị thương hiệu. Điều này phải được thiết kế từ góc độ khách hàng, đồng thời phải được triển khai đồng bộ và nhất quán trong tất cả các kênh phân phối và các điểm tiếp xúc thương hiệu. Một phương pháp nhất quán để phát triển và thực hiện trải nghiệm khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp thiết lập và củng cố mối liên kết giữa lời hứa thương hiệu và trải nghiệm thật sự của khách hàng về thương hiệu. Điều đó sẽ tạo ra giá trị, sự tăng trưởng và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
Những việc cần làm	**Đặt mình vào vị trí khách hàng** 1. Tham khảo ý kiến của một vị khách hàng lâu năm trong việc định hướng các quy trình, bố trí nhân sự và điều chỉnh công nghệ nhằm tạo ra khả năng marketing và giao hàng liền mạch. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các cam kết thương hiệu một cách nhất quán trong suốt hành trình khách hàng. 2.Thiết lập ranh giới trải nghiệm khách hàng hiện tại cho mô hình người mua trong một phân khúc ưu tiên ở tất cả các điểm tiếp xúc thương hiệu. So sánh kết quả hoạt động với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất, bất kể thuộc lĩnh vực nào. **Định hướng khả năng marketing và cung cấp hàng** 3. Phát triển mô hình trải nghiệm khách hàng cho phân khúc ưu tiên thông qua việc xác định những kỳ vọng chung giữa khách hàng và các yếu tố then chốt quyết định thành công tại mỗi điểm tiếp xúc thương hiệu trong suốt hành trình. Hướng những yếu tố này theo lợi ích thương hiệu, đồng thời kết nối khả năng marketing và cung cấp hàng tại tất cả các điểm tiếp xúc thương hiệu. 4. Phát triển, thí điểm và đánh giá mô hình trải nghiệm khách hàng cho phân khúc thị trường. Đo lường sự khác biệt về kết quả thực tế với đặc tính thương hiệu được kỳ vọng ở mỗi điểm tiếp xúc thương hiệu. **Cách mạng hóa** 5. Áp dụng mô hình trải nghiệm khách hàng mà bạn chọn lựa, không ngừng tập trung vào mối liên kết hiệu quả giữa những con người cụ thể, cũng như khả năng sử dụng và thực hiện cam kết thương hiệu một cách nhất quán trong suốt mô hình. Khuyến khích và khen thưởng sự hợp tác giữa các bộ phận khác nhau.

CHƯƠNG 2: Thế nào là cách mạng marketing?

CẠNH TRANH KHỐC LIỆT

Môi trường kinh doanh ngày càng trở nên khó kiểm soát hơn và một báo cáo gần đây của hãng tư vấn quản lý McKinsey do Huyett và Viguerie thực hiện năm 2005 cho biết: số lượng các công ty đánh mất vị trí dẫn đầu đã tăng gấp đôi chỉ trong vòng 20 năm tính từ giữa thập niên 90. Công nghệ mới đang lật đổ những "cây đại thụ" trong ngành công nghiệp và những thay đổi trong hệ thống địa chính trị thế giới kéo theo làn sóng toàn cầu hóa mạnh mẽ chưa từng có. Khuynh hướng này vẫn tiếp diễn cho đến ngày nay.

Sự kết hợp của công nghệ mới, sự hội nhập của các nền kinh tế có chi phí sản xuất thấp vào hệ thống cung cầu thế giới, khuynh hướng tự do hóa và tư hữu hóa cùng sự khai thác cơ sở hạ tầng thông tin liên lạc... đã tác động đến tốc độ đổi mới và tái cấu trúc các ngành công nghiệp chủ yếu. Các công ty có vẻ như đang ở thế thượng phong dễ bị tổn thương hơn cả, nhất là khi hiệu quả hoạt động của họ có dấu hiệu giảm sút. Sự xuống dốc âm thầm nhưng không thể cưỡng lại của ngành công nghiệp ô tô Hoa Kỳ trong hơn 30 năm trước sức ép của các hãng xe châu Âu và Nhật Bản có vẻ còn dễ chịu hơn những gì mà các ngành công nghiệp khác đang đối mặt.

Tại sao vậy? Lấy ví dụ về chi phí nhân công. Cách đây 25 năm, một phần ba dân số thế giới sống tại Ấn Độ và Trung Quốc ít nhiều nằm ngoài tầm ảnh hưởng kinh tế của các nước phát triển. Đến năm 2005, những thành tựu đạt được trong lĩnh vực giáo dục, thông tin liên lạc, công nghệ thông tin, cùng với việc phát triển cơ sở hạ tầng quy mô lớn tại các nước này đã giúp một số lượng nhân công khổng lồ có cơ hội tiếp cận với nhiều loại hình công việc, từ lao động chân tay đến lao động trí óc. Ở cả hai bờ Đại Tây Dương khó mà tìm thấy gia đình nào không sử dụng các mặt hàng điện tử gia dụng có xuất xứ một phần hoặc toàn bộ từ Trung Quốc.

Tác động của những thay đổi tương tự được phản ánh rõ nét trong thị trường máy tính cá nhân thế giới. Đầu thập niên 90, ngành máy tính cá nhân bị độc chiếm bởi ba "người khổng lồ" là IBM, Compaq và Apple. Trong vòng 15 năm trở lại đây, nhu cầu máy tính cá nhân tăng mạnh đến mức gần như mỗi người đều sở hữu hoặc sử dụng một máy tính. Bên cạnh đó, xu thế mua sắm các thiết bị kỹ thuật số tiên tiến như PDA, iPod, máy nghe nhạc MP3, DVD và ti-vi kỹ thuật số ngày càng trở nên phổ biến. Kiến trúc thiết bị kỹ thuật số tương đối mở đã khiến ngành sản xuất này trở thành một trong những ngành cạnh tranh gay gắt nhất trên thế giới. Vậy thì hậu quả của nó là gì? Apple Computer đã ngấp nghé bên bờ vực phá sản trước khi buộc phải tiến hành cải tổ để phục vụ thị trường cao cấp. Hewlett Packard mua lại Compaq nhưng cũng chới với sau thương vụ đó. IBM quyết định bỏ cuộc và bán mảng máy tính cá nhân Lenovo cho một nhà sản xuất Trung Quốc. Hiện tại, Trung Quốc chiếm lĩnh chưa đến giá trị 5% tổng sản phẩm trên toàn thế giới. Con số này thoạt nghe qua có vẻ không lớn, nhưng nếu bạn biết rằng năm 2000, Trung Quốc mới chỉ giành được hơn một nửa thị phần này thì bạn sẽ hiểu ngay mối đe dọa tiềm ẩn sau con số đó!

McKinsey đã tổng kết bốn khu vực cạnh tranh khốc liệt nhất là:

1. Cạnh tranh từ chiến hào (Trench warfare) - thường thấy ở những ngành hàng đã hoàn thiện và không có sự khác biệt lớn như giấy, nơi nhu cầu đang thu hẹp lại hoặc nguồn cung tăng quá nhanh.

2. Cạnh tranh kiểu Nhu đạo (Judo competition) - lĩnh vực này thì ngược lại. Về tổng thể, quy mô

toàn ngành vẫn đang phát triển, nhưng nguy cơ bị lật đổ và bị thay thế bởi một đối thủ cạnh tranh là có thật. Ngành công nghiệp phần mềm là ví dụ điển hình.

3. Cạnh tranh kinh hoàng (White-knuckle competition) - tên gọi này do Jack Welch - cựu giám đốc điều hành hãng GE đặt. Đây là từ dùng để chỉ những ngành hàng đang thu hẹp lại và các công ty dẫn đầu có tỷ lệ khách hàng thay đổi nhà cung cấp cao như viễn thông, trong đó phương thức gọi điện thoại qua Internet, sự phát triển của điện thoại di động và sự lên ngôi của băng thông rộng đã biến đổi tận gốc nền tảng toàn ngành.

4. Sự ổn định tương đối - có thể thấy ở những ngành hàng mà những thay đổi quan trọng trong nhu cầu và nguồn cung ứng ít có nguy cơ đe dọa hơn, ví dụ như ngành dược phẩm.

THỜI AN NHÀN ĐÃ HẾT

Thời an nhàn của marketing đã qua rồi. Không còn những tháng ngày thoải mái, dễ chịu khi sản phẩm được thiết kế và tung ra hàng loạt để phục vụ nhu cầu của số đông người tiêu dùng, còn các nhà sản xuất có thể kết hợp những phương thức phân phối hàng loạt, bán hàng trực tiếp và quảng cáo đại chúng. Trước đây, công việc của marketing khá đơn giản. Nếu bạn là nhà marketing và có sản phẩm tốt, bạn chỉ cần giới thiệu rầm rộ là sẽ bán được hàng. Dù bạn có thể vừa làm vừa điều chỉnh đôi chút nhưng chắc chắn bạn sẽ thành công. Tiếc thay, thị trường ngày nay đã thay đổi. Các giáo trình về marketing đáng tin cậy cách đây 5, 10 hay 15 năm còn là "kim chỉ nam" cho các công ty thì nay đang bám bụi bởi không còn ai muốn nhìn đến chúng. Hiện tại, sản phẩm chỉ đem lại một phần nhỏ lợi nhuận trong chuỗi giá trị và nếu chỉ có sự khác biệt về sản phẩm thôi thì bạn khó có thể tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. Bạn cần có thêm một cái gì đó nằm ở vế dịch vụ/giải pháp của phương trình. Và người ta đang cố gắng tạo điểm nổi bật nào đó thông qua việc cung cấp dịch vụ và giải pháp.

Vậy phải làm thế nào đây? Ngành công nghệ thông tin thời kỳ đầu chủ yếu sử dụng mô hình bán hàng mặt-đối-mặt và bán hàng trực tiếp. Trong điều kiện lợi nhuận cho phép, hình thức tiếp thị một-đối-một là loại hình tiếp thị có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu cụ thể của từng khách hàng. Lúc đó, doanh nghiệp phải tìm hiểu nhu cầu khách hàng và đề xuất giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó. Vai trò của marketing trong giai đoạn này là bán hàng và hỗ trợ khuyến mãi, chứ không phải là quảng cáo để tăng mức độ nhận biết và xây dựng thương hiệu. Khi thị trường phát triển hoàn thiện hơn và mức độ cạnh tranh cũng gia tăng, chu kỳ sản phẩm ngày càng rút ngắn lại và chi phí cũng hạ xuống theo. Sản phẩm công nghệ thông tin trở thành một món hàng mang tính phổ thông trong khi biên lợi nhuận bị cắt giảm. Mặc dù bán hàng mặt-đối-mặt vẫn là giải pháp cần thiết cho những giao dịch phức tạp và/hoặc những giao dịch có giá trị cao, nhưng các kênh phân phối giá rẻ như bán hàng qua mạng sẽ thích hợp hơn đối với các sản phẩm và dịch vụ phổ thông. Mô hình bán hàng mặt-đối-mặt đã trở nên quá đắt đỏ đối với các doanh nghiệp.

Trong khi đó, ngành công nghệ thông tin, cũng như những ngành khác như ngành bán lẻ tạp hóa, ô tô, bảo hiểm hay lữ hành... đang lệ thuộc vào vai trò ngày càng quan trọng của những người trung gian. Giữa nhà cung cấp và người tiêu dùng cuối cùng có thể là một hay một vài trung gian. Vì thế, thông tin về khách hàng và sự hiểu biết về thị trường ngày nay được xem là vô cùng quan trọng trong việc xây dựng và nuôi dưỡng quan hệ với khách hàng cuối cùng.

Phương pháp marketing cũ đã không còn phát huy hiệu quả ở nhiều thị trường. Doanh nghiệp có thêm một số việc cần giải quyết như mở rộng kênh phân phối, tăng thêm các phương tiện truyền thông đại chúng, cải tiến công nghệ. Về nhiều mặt, đó là sự chuyển dịch từ thời đại của marketing đơn giản

sang marketing phức tạp. Thị trường ngày càng xuất hiện thêm những phân khúc nhỏ hơn. Các phương tiện truyền thông đại chúng ngày càng nở rộ. Sự phân định vai trò truyền thống của các phương tiện truyền thông khác nhau cũng bị phá vỡ. Lấy ví dụ các thư quảng cáo với CD của các nhà cung cấp dịch vụ Internet như AOL. Họ tạo điều kiện để người tiêu dùng tiếp cận sản phẩm, nghĩa là xây dựng thương hiệu không theo cách thức truyền thống. Ảnh hưởng của sự phân khúc ngày càng nhỏ cộng với sự thay đổi vai trò của các phương tiện truyền thông đại chúng đòi hỏi doanh nghiệp phải tìm ra cách thức tích hợp truyền thông hiệu quả nhất. Thêm vào đó, người tiêu dùng ngày càng trở nên sành sỏi hơn: họ chọn lọc các tiết mục trên phương tiện truyền thông, vứt bỏ hoặc xóa thư rác và hoàn toàn phớt lờ quảng cáo. Điều này khiến cho các nhà marketing phải đau đầu.

Điều đáng báo động là tốc độ thay đổi ngày càng diễn ra nhanh hơn. Những công việc trước đây đòi hỏi nhiều ngày để thực hiện, chẳng hạn như tính lượng hàng tồn kho, giờ đây nhờ sự trợ giúp của kỹ thuật điện tử mà doanh nghiệp có thể thực hiện chỉ với một cái nhấp chuột. Tình hình mới buộc các nhà marketing phản ứng nhanh nhạy với thị trường và họ đang sử dụng công nghệ mới để làm điều đó. Áp lực về tốc độ và tính hiệu quả buộc các nhà marketing phải xem xét những phương thức sáng tạo và hiệu quả hơn trong xây dựng quan hệ với khách hàng.

Nói chung, đây là một môi trường đầy thách thức và hội chứng của một cuộc khủng hoảng lặng lẽ hình thành trong khoảng năm đến mười năm qua giờ đã trở nên rõ ràng với những biểu hiện như:

1. Hoạt động truyền thông marketing bị tắc nghẽn. Hiện nay, trong thị trường truyền thông ngày càng được phân khúc nhỏ hơn đang diễn ra quá nhiều hoạt động mà ngay cả các chương trình quảng bá tốn kém, nhắm đúng đối tượng mục tiêu vẫn thất bại, không tạo được bước đột phá và không thể rút ngắn thời gian thu hồi vốn.

2. Marketing dường như trở thành đầu đề của các cuộc tranh luận. Marketing phải đấu tranh vì sự sống còn của mình và chứng minh rằng nó không phải là một bộ phận "không tạo ra doanh thu" và "không cần thiết đối với doanh nghiệp".

3. Các phòng ban trong doanh nghiệp đang chĩa súng vào nhau. Các phòng ban đổ lỗi cho nhau trong việc sụt giảm ngân sách khi không thể cắt giảm chi phí của mảng kinh doanh chủ đạo. Trong lúc khách hàng cho rằng bất cứ yếu tố nào liên quan đến doanh nghiệp cũng có thể là phương tiện truyền thông thì marketing và dịch vụ lại cãi nhau để tranh giành ngân sách.

4. Quá nhiều nhà marketing cùng làm theo một cách. Hoàn toàn không có lợi cho sự thay đổi khi đa số các nhà marketing tập trung vào một phương pháp đã được thử nghiệm và kiểm chứng.

5. Nhiều mối quan hệ nội bộ, cũng như quan hệ giữa doanh nghiệp và đại lý marketing thường không theo tinh thần hợp tác. Khi doanh nghiệp và đại lý làm việc với nhau, họ thường không hợp tác ăn ý vì không bên nào có chiến lược, phương pháp định lượng rõ ràng, và kết quả là không bên nào thực hiện đúng định hướng đề ra.

ĐO LƯỜNG HIỆU QUẢ MARKETING

Các công ty đang trở nên kém kiên nhẫn đối với công tác marketing. Điều này được thể hiện trong những bài báo của các chuyên gia mar- keting hàng đầu như Schultz (năm 2003) và Kotler (năm 2004). Thông thường, việc kiểm soát hiệu quả của các khoản đầu tư tài chính, sản xuất, công nghệ thông tin hay những chi phí mua sắm đều khá dễ dàng, trong khi rất khó đo lường những lợi nhuận mà hoạt động marketing đem lại. Có vẻ như vai trò của marketing ngày càng bị đẩy xuống thấp trong bản

danh sách những công việc cần ưu tiên.

Năm 2004, tổ chức marketing thương mại hàng đầu của Hoa Kỳ là Hiệp hội các nhà quảng cáo quốc gia (ANA) đã phối hợp với công ty tư vấn Booz Allen Hamilton tiến hành nghiên cứu để khám phá lý do vì sao marketing bị tách rời khỏi chương trình nghị sự của lãnh đạo doanh nghiệp, đồng thời xác định nguyên nhân khiến các chiến lược marketing không thể phát huy hiệu quả và khám phá những phương pháp tiên tiến của các tổ chức marketing hàng đầu. Cuộc khảo sát trực tuyến này có sự tham gia của 370 chuyên viên marketing và các chuyên viên khác làm việc tại hơn 100 công ty đại diện cho chín ngành hàng là ô tô, hàng tiêu dùng đóng gói, tài chính, y tế, sản xuất, dịch vụ, bán lẻ, công nghệ và viễn thông. Ngoài ra, nhóm nghiên cứu còn phỏng vấn trực tiếp các nhà marketing trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Kết luận đưa ra thật đáng ngạc nhiên. Nhìn chung, những người trả lời đều tin rằng hiện nay marketing đóng vai trò quan trọng hơn bao giờ hết, song các nhà marketing phải khó khăn lắm mới có thể bắt kịp sự thay đổi. Cách thức marketing phù hợp được cho là yếu tố then chốt đối với thành công của doanh nghiệp. 77% chuyên viên marketing và 78% chuyên viên không làm công tác marketing cũng chung quan điểm như vậy. Con số này chênh lệch đôi chút tùy từng ngành. Chẳng hạn, trong lĩnh vực y tế, 86% số người trả lời coi marketing là quan trọng, trong khi ở ngành ô tô chỉ có 59%. Cuộc khảo sát đã xác định ba nghịch lý gây trở ngại cho hiệu quả của các tổ chức marketing là:

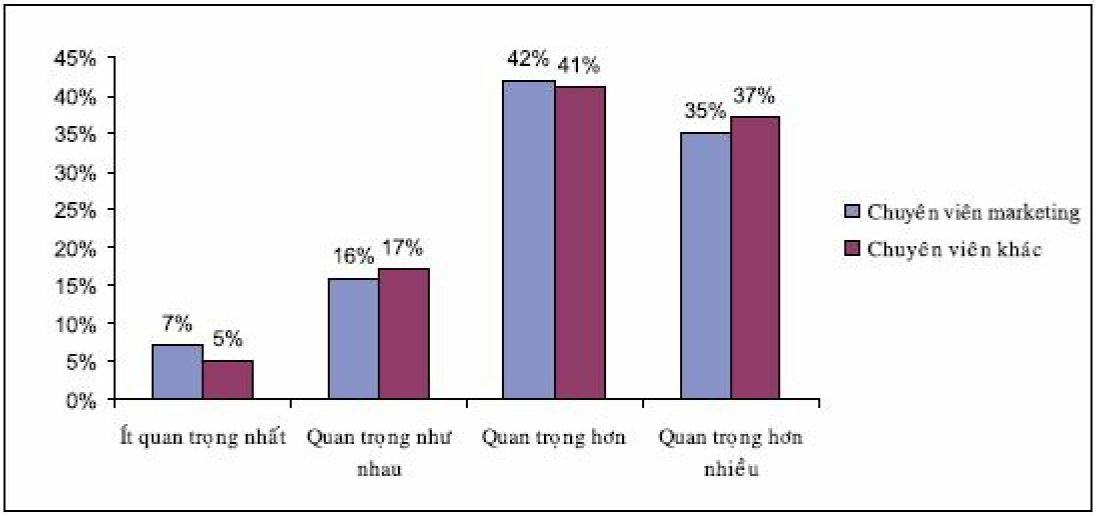
1. Trên 75% số người phụ trách marketing và những nhà quản lý khác của hơn 1/2 số công ty nói rằng mặc dù vai trò của marketing đã trở nên quan trọng hơn đối với công ty họ trong vòng năm năm qua, nhưng chương trình làm việc của bộ phận marketing và giám đốc điều hành vẫn không ăn khớp với nhau.

2. Kỳ vọng cao hơn về hiệu quả marketing thúc đẩy gần 70% công ty tổ chức lại bộ phận marketing gần như cùng một lúc. Mặc dù vậy, vị trí của giám đốc marketing vẫn còn chung chung, mơ hồ chứ không rõ ràng như ở các bộ phận khác trong công ty.

3. Các công ty muốn thấy những kết quả cụ thể của các chương trình marketing. 66% số người tham gia cuộc khảo sát cho biết một trong những nhu cầu lớn nhất của bộ phận marketing là phải có một bảng phân tích đáng tin cậy về thời gian thu hồi vốn. Mặc dù vậy, phần lớn các công ty vẫn đang sử dụng các tiêu chí thay thế, ví dụ như mức độ nhận biết, thay vì dùng chỉ số về thời gian thu hồi vốn.

Khi tìm hiểu thêm về lý do gây nên sự chênh lệch này, Booz Allen Hamilton thử so sánh cách đánh giá của các nhà marketing về những vấn đề then chốt và những đóng góp của họ với cách đánh giá và đóng góp của các lãnh đạo công ty, cụ thể là so sánh giữa những điểm ưu tiên chủ yếu của giám đốc điều hành và những điểm ưu tiên của các nhà marketing. Theo Ủy ban Hội nghị Hoa Kỳ, bốn ưu tiên hàng đầu của các giám đốc điều hành là:

- Sự tăng trưởng của sản phẩm chủ đạo (52%).
- Tốc độ, tính linh hoạt, khả năng thích ứng với thay đổi (42%).
- Lòng trung thành của khách hàng và khả năng giữ chân khách hàng (41%).
- Sự khuyến khích sáng tạo (31%).



Tầm quan trọng ngày càng tăng của marketing

Một cuộc khảo sát ý kiến các giám đốc điều hành toàn cầu mới đây của IBM cũng khẳng định rằng "sự tăng trưởng lợi nhuận" và "quan hệ thân thiết với khách hàng" chiếm vị trí quan trọng trong lịch làm việc của họ.

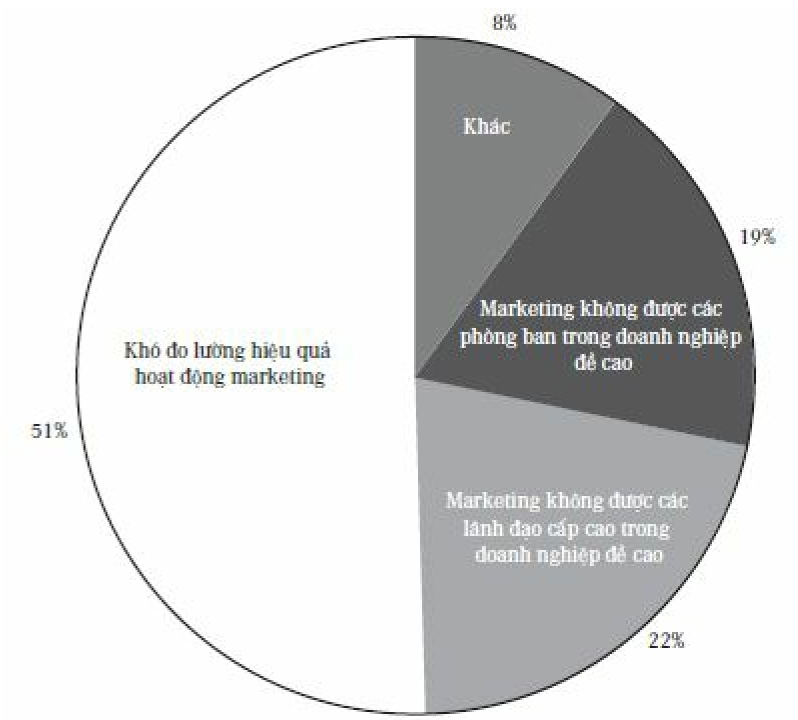
Kết quả khảo sát tại Mỹ cho thấy các nhà marketing có vẻ không xem trọng một số ưu tiên này. Lịch trình làm việc của các nhà marketing có vẻ khá xa lạ so với lịch làm việc của các giám đốc điều hành trong một vài lĩnh vực. Tuy tiêu điểm của marketing vẫn còn mang tính chiến thuật, nhưng áp lực phải đo đếm được hiệu quả marketing ngày càng lớn. Trong cuộc khảo sát tại Anh của IBM, đứng đầu danh sách các mối quan tâm của giám đốc marketing là hiệu quả marketing. Nhu cầu giải trình hiệu quả của marketing và quy trình phản hồi để thường xuyên cải tiến hoạt động marketing là hết sức cần thiết, vì chi phí marketing thường chiếm khoảng 6% doanh thu mà theo một kết quả khảo sát năm 2003, 1.000 công ty hàng đầu đang bỏ ra trên 250 tỷ đô-la cho việc thực hiện và quản lý các hoạt động marketing. Các doanh nghiệp tại Anh cũng tiêu tốn ít nhất 40 tỷ bảng Anh mỗi năm cho các hoạt động truyền thông marketing.

Trong một cuộc khảo sát khác của IBM, các chuyên viên marketing cao cấp được yêu cầu đánh giá thách thức theo ba cấp độ mạnh, trung bình và yếu, trong đó mạnh là thách thức có tác động trong ngắn hạn đến doanh nghiệp. Trên 70% số người trả lời cho rằng khả năng đo lường hiệu quả marketing là một thách thức lớn. Chỉ có 3% cho rằng hiệu quả marketing không liên quan nhiều lắm đến công việc của họ. Khi được yêu cầu nêu ba thách thức hàng đầu đối với hoạt động mar- keting trong ngắn hạn, một lần nữa những người trả lời xem hiệu quả marketing là thách thức quan trọng nhất. Gần 2/3 số người trả lời cho rằng việc đo lường hiệu quả marketing là một trong ba thách thức hàng đầu, trong đó hơn 1/2 người trả lời xem đó là điểm quan trọng nhất của bộ phận marketing. Một số nghiên cứu và hội thảo chuyên môn về vai trò của marketing đối với hoạt động của doanh nghiệp cũng xác nhận điều này.

Một trong những lý do khiến các công ty ngày càng xem trọng hiệu quả marketing là vì họ hiểu rằng họ cần chiến thắng để giành lấy những khách hàng giá trị cao. Nói cách khác, bạn cần phải tập trung vào 10-20% khách hàng có thể giúp bạn làm nên sự khác biệt, mà yếu tố làm nên sự khác biệt giữa người dẫn đầu thị trường, người thứ hai và người thứ ba thường phát xuất từ thị phần do một nhóm nhỏ các khách hàng giá trị cao mang lại.

Đo lường hiệu quả marketing không phải là việc dễ dàng. Vấn đề là hoạt động marketing sẽ phản ánh thời gian thu hồi vốn như thế nào, nếu chỉ dựa trên một số tính toán chi phí - lợi nhuận, điều có thể chấp nhận được ở các bộ phận chức năng khác trong doanh nghiệp. Ảnh hưởng của marketing rất khó

đong đếm, nhất là những tác động dài hạn. Chi phí sẽ thể hiện ngay, nhưng các lợi ích tức thì do marketing mang lại thường không rõ nét. Thêm vào đó, định nghĩa về các phép đo lường và đối tượng đo lường trong hoạt động marketing có thể làm vấn đề trở nên phức tạp hơn. Liệu một phép đo có thể bao quát hết mọi hoạt động marketing không? Nó đã tính đến tất cả các điểm tiếp xúc khách hàng chưa? Trên thực tế, việc đo lường hiệu quả marketing không chỉ dừng lại ở hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp. Trong mười năm qua, rất ít cải tiến về các chỉ tiêu marketing được ghi nhận. Nếu trong lĩnh vực tài chính, cả hai yếu tố "hoàn vốn" và "đầu tư" đều được quy thành các con số cụ thể, thì trong marketing, các yếu tố định lượng (như chi phí trên mỗi đơn vị sản lượng tăng thêm) phải cân đối với các yếu tố định tính (như mức độ nhận biết về sản phẩm cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn). Các ngành chủ yếu dựa trên mối quan hệ khách hàng với các sản phẩm riêng biệt (như dịch vụ tài chính và ô tô) có khuynh hướng sử dụng hình thức đo lường mức độ nhận biết về doanh nghiệp và hình ảnh doanh nghiệp; còn các ngành ít tiếp xúc với khách hàng (như thực phẩm và bán lẻ) - nơi marketing chỉ tạo sự khác biệt giữa các sản phẩm phổ thông - lại phụ thuộc nhiều hơn vào thị phần, tốc độ tăng trưởng và lợi nhuận. Mặc dù các hình thức đo lường này đều có cơ sở vững chắc, nhưng thật khó giải thích và thuyết phục các nhà quản lý không có quá trình làm việc lâu dài trong nghề marketing. Nhiều công ty chỉ lấy một chỉ tiêu chính, chẳng hạn như tỷ lệ khách hàng thay đổi nhà cung cấp trong lĩnh vực điện thoại di động, và xem đó là tiêu chí marketing - điều sẽ được công bố trong bản báo cáo thường niên của họ.



Mức độ quan tâm về chức năng marketing

IBM đã phối hợp với OgilvyOne để thiết kế một khung marketing hiệu quả với tên gọi "Ma trận hiệu quả trong hoạt động marketing". Theo mô hình này, hiệu quả marketing được đánh giá dựa trên ba tiêu chí là định hướng, liên tục và theo dõi.

Định hướng là đảm bảo sao cho chiến lược marketing luôn bám sát mô hình kinh doanh, ví dụ xác định các khoản chi theo từng thời điểm, chiến lược kênh phân phối, chiến lược truyền thông, xây dựng và duy trì thương hiệu Tính kém hiệu quả của một chiến lược marketing hoặc marketing hỗn hợp thường bộc lộ từ giai đoạn định hướng chiến lược kinh doanh. Có thể nói chiến lược là điểm khởi đầu cơ bản của quy trình hoạch định thị trường.

Liên tục là đảm bảo rằng khi đã được đặt vào đúng chỗ thì mọi thứ đều phải hoạt động trơn tru, liên hoàn, nhất quán và hiệu quả. Đây là các chỉ tiêu đo đạc hoạt động của doanh nghiệp. Một ví dụ là

thẻ ghi điểm marketing dùng trong Dịch vụ Tư vấn Doanh nghiệp của IBM dùng để đánh giá nhiều tiêu chuẩn hoạt động khác nhau của các bộ phận trong doanh nghiệp.

Theo dõi nhằm đảm bảo rằng chúng ta đã nhận thức được tầm quan trọng của các phương pháp tiên tiến và đang áp dụng chúng vào mọi mặt của công tác marketing, thông qua quy trình, thông tin, công nghệ, cơ cấu tổ chức và các chỉ số. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp không chỉ lấy các bộ phận nội bộ và đối thủ cạnh tranh làm thước đo, mà phải lấy các doanh nghiệp xuất sắc nhất trên toàn thị trường làm chuẩn.

Có nhiều công cụ giúp các nhà marketing quản lý những lĩnh vực này, trong đó phải kể đến các phương pháp đánh giá marketing quan hệ khách hàng và marketing tích hợp, như Công cụ Đánh giá Quản trị Khách hàng do IBM và một công ty con của OgivlyOne thiết kế.

HÃY THỎA MÃN NHU CẦU KHÁCH HÀNG

Marketing là nhận diện và thỏa mãn nhu cầu, ước muốn của khách hàng. Điều cần suy nghĩ ở đây là một khi chúng ta tạo ra các khách hàng được thỏa mãn nhu cầu thì chúng ta có lợi gì hay không? Điều đó có làm cho khách hàng trung thành hơn không? Liệu điều đó có khiến khách hàng tiềm năng chọn lựa sản phẩm hay dịch vụ của chúng ta hay không? Có thể là không. Mặc dù các doanh nghiệp đã bỏ ra số tiền khổng lồ cho những cuộc khảo sát về mức độ thỏa mãn khách hàng, song có một thực tế là các nghiên cứu thị trường vẫn không thể dự đoán một cách chính xác sự trung thành của khách hàng. Nhiều cuộc khảo sát về mức độ thỏa mãn khách hàng chỉ tập trung vào các giao dịch, mà hoàn toàn không xét đến lời cam kết của thương hiệu và sự gắn bó của khách hàng với thương hiệu. Các khách hàng dẫu đã hài lòng với một nhà cung cấp vẫn tìm hiểu nhiều nhà cung cấp khác để tìm sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất. Họ viện ra đủ mọi lý do không liên quan gì đến sản phẩm hay dịch vụ, mà chỉ vì sự tiện lợi, nguồn hàng cung ứng có sẵn, hoặc chính sách bán hàng cởi mở.

Hiện tại, hầu hết các công ty châu Âu đều ít nhiều hưởng lợi từ các quy định của quốc gia và Cộng đồng châu Âu. Các công ty cách đây vài năm còn là công ty nhà nước có khuynh hướng chịu ảnh hưởng bởi các quy định nhiều hơn. Chúng ta hãy xem điều gì làm khách hàng hài lòng trong các ngành này, khi doanh nghiệp có thể vì áp lực của chính phủ mà thể hiện rằng họ luôn giám sát những gì họ mang lại cho khách hàng. Về cơ bản, các doanh nghiệp trong khối này có hai sự chọn lựa. Thứ nhất là để làm hài lòng khách hàng, doanh nghiệp phải kiểm tra xem các giao dịch và mối liên hệ giữa khách hàng và nhà cung cấp có ít nhiều làm khách hàng hài lòng không. Các thông tin cần được thu thập ngay sau mỗi lần giao dịch để chứng tỏ cho các cơ quan có thẩm quyền rằng họ tuân thủ một quy trình nhất quán để đo lường và cải thiện tình hình. Lựa chọn thứ hai là "quay về những giá trị cơ bản", nghĩa là doanh nghiệp sẽ tập trung vào những gì khách hàng cần để phục vụ, để xác định lời hứa sao cho gần với khả năng đáp ứng nhu cầu đó nhất, cũng như để xác định xem lời hứa đó có được thực hiện không.

Lựa chọn thứ hai ngày càng được ưa thích hơn vì lý do khá đơn giản. Trước hết vì khi được "đo ni đóng giày", kết quả bao giờ cũng khả quan hơn. Thêm nữa, ngày nay chúng ta có thể sử dụng các kỹ thuật tiếp thị thông qua cơ sở dữ liệu để tạo ra một bức tranh khá chính xác mô tả những gì xảy ra trong từng giai đoạn tiếp xúc với khách hàng. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp tập trung vào những điểm cần cải tiến, hoặc ngược lại - từ bỏ việc thỏa mãn nhu cầu lạ đời, cá biệt của một vài khách hàng nào đó.

Lấy ví dụ về một lĩnh vực chịu sự điều tiết gắt gao của các quy định là lĩnh vực chăm sóc y tế. Khách hàng đến gặp bác sĩ với một số triệu chứng bên ngoài. Bác sĩ hoặc nhà tư vấn sẽ dựa trên đó

để chẩn đoán. Tiếp theo, bác sĩ hoặc nhà tư vấn (đôi khi cùng với bệnh nhân) sẽ chọn lựa cách điều trị thích hợp. Cuối cùng là đợt điều trị mà kết quả có thể là tốt, cũng có thể là không. Nếu những dữ liệu này được ghi lại đầy đủ, chúng ta có thể nói liệu quy trình chẩn đoán và điều trị bệnh có hiệu quả đối với bệnh nhân hay không. Điều này quan trọng hơn việc ghi lại xem bệnh nhân có phải xếp hàng chờ đến lượt khám không. Trong trường hợp bệnh nhân phải chờ cả tuần lễ để đặt một cuộc hẹn với bác sĩ hoặc nhà tư vấn, hoặc để điều trị một căn bệnh nào đó, thì việc trì hoãn lại là chi tiết đáng lưu ý.

Ghi lại sự thỏa mãn của khách hàng cũng giống như ghi lại thời gian chờ khám bệnh vậy. Lúc đó, chúng ta có thể biết được nhân viên tiếp tân có dễ chịu không, bác sĩ có làm bệnh nhân cảm thấy bớt lo âu trong quá trình chẩn đoán bệnh không (bất kể bệnh có thuyên giảm hay không). Điều này có thể gây ngộ nhận. Nếu bạn cứ lẳng lặng làm việc mà không giải thích gì với bệnh nhân, có thể bạn sẽ bị xem là bác sĩ hạng xoàng. Ngược lại, nếu bạn khéo léo trong giao tiếp với khách hàng nhờ sử dụng các kỹ năng đối thoại sắc sảo, bệnh nhân sẽ đánh giá bạn rất cao và bạn có thể tiếp tục kinh doanh một thời gian trước khi bệnh nhân phát hiện ra rằng một số ca điều trị của bạn không đem lại kết quả như đã hứa, hoặc nói đơn giản hơn thì bạn là một bác sĩ chuyên "nuôi bệnh".

Một yếu tố đặc biệt tồi tệ trong việc thỏa mãn khách hàng là nó có thể lái các nguồn lực và cả công tác quản trị ra khỏi mục đích ban đầu của nhà cung cấp, thậm chí còn khiến doanh nghiệp không biết mục tiêu có đạt được hay không. Trong ngành dịch vụ, mục tiêu đó là làm cho bệnh nhân cảm thấy khỏe khoắn hơn, là đào tạo một sinh viên hoặc đem lại những khoản lợi nhuận cao từ tiền đầu tư. Trong ngành ô tô, ở góc độ nhà sản xuất, mục tiêu đó là làm ra một chiếc xe hơi an toàn, ít tốn chi phí bảo trì bảo dưỡng, và giúp cho việc di chuyển từ điểm A đến điểm B được thực hiện an toàn, đúng giờ. Ở góc độ dịch vụ, mục tiêu là giúp khách hàng thu hồi chiếc xe hư hỏng trong các vụ va chạm một cách nhanh chóng và an toàn, đồng thời cung cấp một chiếc xe thay thế thích hợp để khách hàng sử dụng trong thời gian chờ sửa chữa.

Có những ngành nghề mà yếu tố đo lường sự hài lòng của khách hàng là một phần trong dịch vụ chủ yếu, chẳng hạn như tính chính xác về giờ giấc của xe lửa và máy bay. Ở đây, khách hàng thường cho rằng việc khởi hành đúng giờ không quan trọng bằng việc đến nơi đúng giờ. Trong thực tế, cụm từ "dịch vụ khách hàng" cần được chuyển thành "trải nghiệm khách hàng". Ban quản trị cần quan tâm đến trải nghiệm dài hạn, chứ không chỉ là trải nghiệm đơn lẻ qua mỗi giao dịch. Điều này rất quan trọng vì thời gian đo lường càng dài, ban quản trị càng phải tập trung nhiều hơn để xem sản phẩm hay dịch vụ đó thật sự hiệu quả với khách hàng như đã hứa không. Thời gian đo lường càng dài, ban quản trị càng phải tập trung nhiều hơn để xem doanh nghiệp - với mục tiêu, quy trình, hệ thống và nhân viên - có thật sự chú trọng việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng không, hay chỉ làm họ tạm hài lòng trước mắt.

Hiện nay có một tin vui cho các nhà marketing là tiêu điểm của hoạt động này đang được mở rộng và đào sâu, trong đó mỗi người đều có vai trò cung cấp và hỗ trợ sản phẩm hay dịch vụ, kể cả nhân viên sản xuất, nhân viên giao dịch khách hàng, nhân viên phụ trách nghiên cứu, xây dựng thương hiệu và quảng cáo. Cách làm này mang mọi người đến gần nhau hơn, đồng thời khuyến khích mọi người đầu tư thời gian để tìm hiểu ước mơ và kỳ vọng của khách hàng. Phương pháp này gợi lên nhiều ý tưởng quan trọng đối với marketing. Quan hệ khách hàng có thể chỉ kéo dài một thời gian và dựa trên một dịch vụ ban đầu hay là một thời gian dài sử dụng sản phẩm hay dịch vụ, như điều trị y tế dài hạn, giáo dục, bảo dưỡng xe hơi, các khoản đầu tư dài hạn... Dù trong trường hợp nào thì bạn cũng cần ghi lại một cách chi tiết về tất cả những gì xảy ra, từ tình huống, cách xử lý đến lời hứa của bạn với khách hàng. Đặc biệt trong một số ngành, như dịch vụ tài chính và y tế, các công ty phải lưu giữ những dữ liệu như thế.

Mặc dù bộ phận marketing đã áp dụng tiêu chuẩn đo lường việc thỏa mãn khách hàng, nhưng các nhà quản lý vẫn có thể chỉ trích các hoạt động dài hạn của họ, chưa kể ban quản trị công ty thường sẽ tập trung vào các tiêu chuẩn sai lầm và các tiêu chuẩn đo lường trong ngắn hạn. Điều này lại làm cho hoạt động dài hạn của họ trở nên khó khăn hơn.

PHÁN ĐOÁN VÀ ĐÁP ỨNG NHU CẦU KHÁCH HÀNG

Nhà cung cấp có thể cùng với khách hàng chia sẻ những thông tin hữu ích về dự định tương lai của cả hai bên. Điều này được gọi là "phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng". Tên gọi này có vẻ đi trước thời đại do hiện nay hình thức marketing này chưa phổ biến lắm, dù nó đã bắt đầu xuất hiện và đang được áp dụng ở những công ty có các trang web cho phép khách hàng nói lên nhu cầu của mình và tìm kiếm những thông tin mà họ muốn nhận, như Amazon chẳng hạn. Một số ngân hàng cũng thu thập thông tin về dự định của khách hàng và công việc này thường do bộ phận tư vấn tài chính đảm nhiệm. Những thông tin này sẽ được chuyển sang bộ phận giao dịch của ngân hàng và được sử dụng để quản lý khách hàng.

Hình thức marketing này vẫn còn ở giai đoạn sơ khai, bởi nhiều nhà marketing tin rằng để họ tự làm thì tốt hơn. Lập luận của họ là: "Chúng tôi - những nhà marketing thông thái - sẽ thu thập dữ liệu liên quan đến bạn. Chúng tôi sẽ phân tích thông tin, lập hồ sơ về bạn, sau đó sẽ nói cho bạn biết sắp tới bạn muốn gì". Dạng phát triển cao nhất của hình thức tiếp thị này là tiếp thị kích cầu, nhưng là kích cầu dựa trên dữ liệu về những việc khách hàng vừa mới làm, như hỏi thông tin, thực hiện giao dịch, mua hàng, chứ không phải những việc họ dự định sẽ làm. Vì thế, cách làm này không có hiệu quả với nhiều khách hàng. Thậm chí, nhiều khách hàng từ chối không muốn cung cấp thông tin về dự định của họ cho các tổ chức lớn, bởi họ cho rằng các tổ chức này sẽ không sử dụng thông tin đó một cách hiệu quả.

Với hình thức marketing phán đoán và đáp ứng nhu cầu, doanh nghiệp sẽ "phán đoán" khách hàng bằng cách tìm hiểu xem họ là ai, họ suy nghĩ thế nào và dự định làm gì. Sau đó, doanh nghiệp sẽ chuyển những thông tin thu thập được thành mục tiêu hành động. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp xác định xem nên phục vụ nhóm khách hàng nào, yêu cầu của khách hàng đó là gì, họ mong muốn có sản phẩm hay dịch vụ như thế nào, vào lúc nào... Tiếp theo, doanh nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầu khách hàng bằng cách cung ứng thứ mà khách hàng cần (hay sắp cần) vào đúng thời điểm và theo đúng giá trị. Điều này được thực hiện ngay lúc này và cả trong tương lai thông qua các kênh thích hợp, cả những kênh hiện đang sử dụng và những kênh sẽ được sử dụng. Mọi chi tiết sẽ được điều chỉnh nếu cần, trong khi doanh nghiệp vẫn thu được lợi nhuận cao.

Khách hàng sẽ phản ứng ra sao? Họ sẽ tìm hiểu về doanh nghiệp để xem doanh nghiệp hoặc tổ chức nào có thể cung cấp hàng hóa và dịch vụ gần với mong đợi của họ nhất (cả hiện tại và trong tương lai). Họ nghiên cứu xem doanh nghiệp nào có thể sử dụng đúng các thông tin về nhu cầu của họ và đáp ứng những nhu cầu đó một cách tốt nhất. Họ nghiên cứu chi tiết những lời chào mời của doanh nghiệp, các kênh phân phối, giá trị, dịch vụ trước và sau bán hàng. Họ còn dùng những dữ liệu thu thập được để dò hỏi thông tin, mua hàng, cung cấp thông tin cá nhân của họ cho doanh nghiệp, phát triển quan hệ với nơi họ muốn nhận và sử dụng dịch vụ. Điều này trái với cung cách hiện nay là đa số doanh nghiệp vẫn sử dụng dữ liệu trong quá khứ về hành vi và nhu cầu của khách hàng để dự đoán tương lai. Dữ liệu trong quá khứ chỉ có thể đáp ứng tốt các nhu cầu quá khứ, còn các nhu cầu tương lai chỉ được áng chừng với sai số lớn, bởi chúng dựa trên các thông tin tổng hợp sơ lược thái quá. Nếu

bạn đã dùng món bánh pizza xúc xích rắc thêm tiêu trong ba lần đi ăn nhà hàng thì vẫn không có nghĩa là bạn sẽ gọi lại món đó ở lần thứ tư.

Phần lớn các doanh nghiệp tỏ ra yếu kém trong việc phán đoán và đáp ứng nhu cầu vì các mô hình phán đoán hành vi khách hàng của họ không phù hợp: chúng không tạo điều kiện để khách hàng bày tỏ suy nghĩ của mình. Tất nhiên, những công ty khai thác tốt các phân tích dự đoán nhu cầu dựa trên hành vi quá khứ của khách hàng cá nhân (như chuỗi thời gian hay dữ liệu về nhóm khách hàng tiêu biểu dựa trên các khách hàng tương tự) sẽ có kết quả marketing tốt hơn những công ty khai thác kém hoặc không làm gì cả. Nhìn bề ngoài có vẻ như họ áp dụng những phương pháp tiên tiến trong việc phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng, nhưng thật ra tiêu chuẩn tuyệt đối của họ rất thấp so với mức độ thành công mà họ nhắm tới. Tuy nhiên, khách hàng lại đánh giá cao những doanh nghiệp này, mặc dù đánh giá này chỉ có tính chất tương đối, vì phần lớn các doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm hay dịch vụ không sát với nhu cầu của khách hàng.

Marketing dựa trên sự phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải biết sử dụng thông tin về khách hàng một cách nhạy bén và khéo léo hơn. Nó cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có phong cách phục vụ "theo yêu cầu" và khả năng đáp ứng nhanh chóng, thông minh trước các nhu cầu của khách hàng, không chỉ trong những cuộc tiếp xúc thường ngày, mà cả trong việc điều chỉnh ngân sách marketing (tức là quản trị nguồn lực market- ing) và điều chỉnh lợi ích tổng thể chào bán cho khách hàng (tức là quản trị marketing doanh nghiệp). Trong những ngành nghề mà giá trị sản phẩm và dịch vụ được quyết định bởi các sự kiện về khách hàng (như các hoạt động kinh doanh) hay sự kiện có tính chất chu kỳ của tổ chức và cá nhân (như ngành ngân hàng hay viễn thông), khách hàng sẽ nói cho nhà cung cấp biết sắp tới họ dự định làm gì và họ sẽ cung cấp những dữ liệu này đều đặn. Trong lúc đó, nhà cung cấp phải thường xuyên phán đoán và đáp ứng nhu cầu khách hàng, cũng như bổ sung dữ liệu về khách hàng mới vào dữ liệu khách hàng hiện tại để lên kế hoạch cung ứng sản phẩm hay dịch vụ. Sản phẩm hay dịch vụ chào bán sẽ được báo cho khách hàng, đồng thời khách hàng sẽ được phép tác động đến cách thức chào bán sản phẩm hay dịch vụ đó, cả về thời gian cung ứng, phương thức đặt hàng, các hình thức giao hàng và cả những điều khoản thanh toán. Điều này sẽ mang lại lợi ích to lớn cho khách hàng, vì họ sẽ tốn ít thời gian, công sức và chi phí để có được cái mình muốn. Họ cũng sẽ mua được các sản phẩm hay dịch vụ phù hợp hơn với nhu cầu của mình. Về phía nhà cung cấp, lợi ích do hình thức marketing này mang lại là hiệu quả hơn về chi phí, có thị phần lớn hơn và lợi nhuận cao hơn.

ĐÁNH GIÁ MARKETING

Một trong những kết luận đầu tiên rút ra từ các nghiên cứu về trường hợp thành công và thất bại trong marketing là: để thành công, doanh nghiệp phải nỗ lực vận động, chứ không thể chỉ trông chờ vào sức mạnh công nghệ. Công nghệ là yếu tố cần thiết nhưng không phải là thứ quan trọng nhất. Một bức thư viết tay hay thậm chí một nụ cười đúng lúc, đúng chỗ cũng có thể để lại ấn tượng tốt đẹp hơn là hàng loạt thư quảng cáo. Nguyên nhân gây tắc nghẽn hoạt động của doanh nghiệp gần như luôn luôn là các vấn đề kinh doanh, chứ không phải các vấn đề hệ thống. Vấn đề có thể nằm ở khâu quản trị chương trình hoặc khâu thực hiện. Mặc dù chiến lược là đúng, nhưng việc khai thác tốt năng lực và thời gian của các bộ phận khác nhau nhằm đạt kết quả mong muốn lại rất khó khăn. Đôi khi vấn đề nằm ở khâu soạn thảo chiến lược, nếu ban quản trị cấp cao hiểu sai về bản chất mô hình kinh doanh. Chẳng hạn, họ cứ đinh ninh rằng khách hàng muốn có một quan hệ qua lại sâu sắc, trong khi đa số khách hàng chỉ đơn giản là muốn chọn được các sản phẩm và dịch vụ tốt nhất.

Không có một giả định nào (cả hai chiều) về mối quan hệ giữa quy trình kinh doanh của công ty và việc sử dụng các nhà cung cấp bên ngoài (từ tư vấn đến các dịch vụ thuê ngoài). Khuynh hướng hiện nay là thuê nhân công bên ngoài, không chỉ cho những công việc liên quan đến hệ thống và cơ sở dữ liệu, mà cả cho mảng dịch vụ. Các công ty thành công ở đây là công ty biết cách quản lý các nhà cung cấp bên ngoài, kết hợp họ với nhau và với nội bộ công ty để tạo thành đội nhóm làm việc nhằm đạt được kết quả mong muốn. Họ cũng biết rằng cần chọn các nhà cung cấp dựa trên khả năng cung ứng nhiều loại dịch vụ khác nhau, chứ không chỉ dựa trên hệ thống và khả năng làm việc trong một đội nhóm lớn hơn.

Các công ty thành công cũng phá vỡ một trong những phương thức cổ hủ nhất: tách biệt giữa nghiên cứu thị trường với quản trị cơ sở dữ liệu khách hàng. Họ biết kết hợp cả hai mảng này để hiểu về khách hàng sâu sắc hơn. Họ không chỉ quản lý nguồn thu thập thông tin chủ yếu về khách hàng để tạo ra kết quả tốt nhất cho công ty, mà luôn nghĩ đến lợi ích của khách hàng. Nếu khách hàng cung cấp tất cả những thông tin này cho chúng tôi, thì dù ẩn danh, nhưng thông qua các thông tin cá nhân hay thông qua các giao dịch và hồi đáp, họ sẽ cảm thấy thế nào về vấn đề này? Các thông tin này sẽ được sử dụng như thế nào? Họ có cho phép chúng ta sử dụng thông tin đó không? Họ có nhận thấy lợi ích gì không? Các thông tin này được kết nối chặt chẽ nhờ các kênh phân phối và phương tiện truyền thông mà công ty sử dụng, sau khi đã tính đến hiệu quả và với sự cho phép của khách hàng.

Các nhà quản trị cấp cao cũng phá vỡ những quy định truyền thống về việc nên sử dụng kênh nào hay phương tiện truyền thông nào cho mỗi công việc cụ thể, và xem tất cả các kênh và phương tiện truyền thông đó như những phương cách quản lý doanh nghiệp trong hoạt động giao tiếp với khách hàng, và ngược lại. Chiến lược đa kênh sẽ thay đổi khi tính chất các kênh thay đổi và việc hoạch định truyền thông sử dụng các phương tiện truyền thông trung lập hình thành. Nếu làm đúng cách, bộ phận marketing sẽ không làm cho người khác cảm thấy khó chịu và ít có nguy cơ trở thành "bia đỡ đạn" của nhiều nhóm khách hàng và đôi khi còn là chính phủ.

Ở các công ty được lãnh đạo tốt, công tác marketing thường được hiểu theo nghĩa rộng nhất, tức là một trách nhiệm lớn được cả ban quản trị cấp cao chia sẻ. Trách nhiệm này dựa trên các ý tưởng marketing chung rõ ràng (không chỉ là chức năng marketing), dẫn dắt tất cả các khía cạnh của marketing, từ xây dựng thương hiệu, tiếp thị trực tiếp, đến xây dựng quan hệ khách hàng, bán hàng hay tiếp thị tới nhà phân phối... Tất cả gắn bó mật thiết với nhau để cùng tạo nên thu nhập cho công ty, phát triển đúng sản phẩm cho khách hàng, giữ chân và thu hút thêm các khách hàng tiềm năng, đồng thời chứng tỏ giá trị của marketing với hội đồng quản trị, khách hàng và các thành phần liên quan khác.

ĐỊNH HƯỚNG MARKETING THEO LỊCH LÀM VIỆC CỦA CÔNG TY

Trong loạt bài viết công bố năm 2004, Hyde, Landry và Tipping - ba chuyên gia về marketing thuộc hãng tư vấn chiến lược và công nghệ Booz Allen Hamilton - đã đề xuất năm bước để tiến hành cách mạng marketing như sau:

1. Chọn một mô hình marketing phù hợp với tổ chức của bạn và năng lực lãnh đạo của ban điều hành.

- *Các nhà cung cấp dịch vụ marketing* chịu trách nhiệm điều hành một số lượng nhỏ nhân viên và quản lý dịch vụ marketing tập trung, chẳng hạn như dịch vụ truyền thông. Họ cũng điều phối quan

hệ marketing-dịch vụ với các nhà cung cấp.

- *Các nhà tư vấn marketing* sẽ điều hành bộ phận marketing doanh nghiệp. Họ giúp định hướng kế hoạch marketing theo đúng chiến lược doanh nghiệp, bảo đảm tuân thủ các quy định về tên thương mại và các quy định về hệ thống nhận diện thương hiệu, cũng như điều phối việc chia sẻ các phương pháp tiên tiến trong doanh nghiệp.
- *Những người thúc đẩy doanh nghiệp phát triển* là những người làm việc chặt chẽ với giám đốc điều hành để thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp. Họ định hướng chiến lược thương hiệu, khuyến khích các kế hoạch phát triển kinh doanh mới cùng tinh thần sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp. Họ cũng giúp nâng cao năng lực marketing dựa trên các thước đo về thời gian thu hồi vốn. Họ được giám đốc điều hành trao quyền định hướng chức năng và nhân sự marketing theo đúng lịch trình chủ đạo của doanh nghiệp.

2. Thỏa thuận với giám đốc điều hành về "hợp đồng marketing" và liên tục đối chiếu với tình hình thực tiễn. Do các tiêu chí marketing ở mỗi tổ chức khác nhau, vai trò marketing mỗi công ty cũng không giống nhau, nên những người quản lý bộ phận marketing có thể sẽ không hiểu rõ ràng về mục tiêu và quyền hạn của họ. Hợp đồng marketing là một công cụ hiệu quả giúp họ xác định quyền hạn để làm việc. Các điểm chính trong hợp đồng là:

- *Lịch trình:* bất kể mục tiêu là gì, các nhà marketing và giám đốc điều hành vẫn phải thống nhất về phương pháp và lĩnh vực cần ưu tiên. Nếu không có sự hỗ trợ trọn vẹn của giám đốc điều hành, bộ phận marketing không thể hoạt động hiệu quả được.
- *Kiểm soát:* có thể bộ phận marketing không còn kiểm soát hoàn toàn các yếu tố sản phẩm, giá cả, phân phối, khuyến mãi, nhưng vẫn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các yếu tố đó. Ví dụ nếu nhiệm vụ của bộ phận marketing là hoạch định và thực hiện chiến lược về giá, thì họ phải có quyền hạn nào đó trong các quyết định liên quan đến giá.
- *Kết quả:* khi xem xét doanh thu, tiền lãi, thị phần, tỷ lệ chuyển đổi, thời gian thu hồi vốn hay bất cứ khía cạnh nào trong hoạt động kinh doanh và marketing, các nhà marketing và giám đốc điều hành phải thống nhất về thước đo mức độ thành công. Nếu không xác định rõ các mức độ của kỳ vọng, giám đốc điều hành có thể mất kiên nhẫn khi theo dõi tình hình.
- *Tính minh bạch:* ở các công ty hay lĩnh vực mà marketing không có các thành tích nổi bật trong quá khứ, điều quan trọng là bộ phận marketing phải biết cách marketing vai trò của mình. Tuy marketing luôn có vai trò nổi bật trong các ngành như hàng tiêu dùng đóng gói, nhưng các nhà marketing vẫn phải đối mặt với một thách thức không kém phần khó khăn để chứng tỏ sự tồn tại của họ là cần thiết. Dường như tất cả mọi người ở đây đều là "chuyên gia marketing" nên họ có vẻ xem thường chức năng của marketing. Trong trường hợp nào thì điều quan trọng cũng là sự ủng hộ của giám đốc điều hành đối với công tác marketing trong doanh nghiệp.

3. Liên kết với các bộ phận khác trong doanh nghiệp. Vai trò của marketing là sự pha trộn giữa kiểm soát và tạo ảnh hưởng. Doanh nghiệp cần hướng dẫn để bộ phận marketing phối hợp với các bộ phận chức năng khác, như bán hàng, nghiên cứu và phát triển, đưa sản phẩm hay dịch vụ ra thị trường. Có công ty sử dụng hình thức hội đàm từ xa giữa các thành phần liên quan chính trong bất cứ quyết định nào. Điều quan trọng là phải hiểu ranh giới giữa trách nhiệm (tức là những gì thuộc về bạn) và những việc bạn cần tạo ảnh hưởng.

4. Thực hiện lịch trình nâng cao năng lực marketing. Marketing đang bị chất vấn về nhiều mặt, đặc biệt là vấn đề phát triển năng lực marketing. Điều quan trọng là marketing phải đưa ra được cơ sở và mốc thời gian thu hồi vốn một cách chính xác. Phương pháp này kết hợp giữa việc thu thập và đánh giá dữ liệu, quyền quyết định, thực hiện và khả năng đạt được kết quả đề ra, nghĩa là tất cả những gì tập trung vào mục tiêu tăng doanh số.

5. Đề xuất những ý tưởng lớn và chấp nhận rủi ro. Nhiệm vụ của marketing không chỉ là hỗ trợ các sáng kiến hiện có, mà còn là đề xuất những ý tưởng có thể tạo ảnh hưởng mạnh mẽ đến vận mệnh của doanh nghiệp. Các nhà marketing phải luôn nuôi dưỡng tinh thần sáng tạo. Chức năng của marketing cũng không nên chỉ gói gọn trong việc thực thi các hướng dẫn về hệ thống nhận diện thương hiệu, làm quảng cáo hay và nâng cao mức độ nhận biết, mà còn phải phát triển các dự án kinh doanh mới, nắm bắt các cơ hội mới và lãnh đạo quá trình hội nhập trong toàn tổ chức.

QUẢN LÝ HÀNH TRÌNH KHÁCH HÀNG

Việc quản lý trải nghiệm khách hàng nên là tiêu điểm của các dự án tiếp thị, bán hàng và dịch vụ, đặc biệt là ở những công ty có các trung tâm giao dịch lớn, hoặc các công ty sử dụng nhiều kênh quản lý khách hàng khác nhau. Bản chất của hoạt động này là quản lý tất cả các yếu tố góp phần vào trải nghiệm khách hàng bao gồm những yếu tố tác động trực tiếp như dịch vụ hỗ trợ, các chương trình khuyến mãi và, nếu cần, cả thương hiệu sản phẩm. Ngoài ra, còn có các yếu tố gián tiếp hơn như phương thức cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ thông qua (hoặc phối hợp) với bên thứ ba, cách tạo ra nhu cầu thông qua các hoạt động của doanh nghiệp, thông qua hoạt động truyền thông và quan hệ công chúng, thông qua các khách hàng khác bằng quảng cáo truyền khẩu và thậm chí là thông qua đối thủ cạnh tranh. Đây là một tầm nhìn hợp nhất vượt ra khỏi ranh giới tiếp thị, bán hàng, dịch vụ, cũng như các kênh truyền thông và phân phối khác nhau. Nói chung, phạm vi của nó rộng hơn khái niệm quản trị quan hệ khách hàng.

Tuy nhiên, tầm nhìn hợp nhất này thường bị bỏ qua. Ngay cả những công ty cố gắng quản trị trải nghiệm khách hàng thông qua các trung tâm liên lạc cũng gặp khó khăn do thư trực tiếp không đến tay người nhận, hoạt động của các chi nhánh bị trục trặc... Dẫu sao, việc tập trung vào toàn bộ trải nghiệm khách hàng về một mối, dù chỉ là một trung tâm liên lạc đơn giản, cũng rất có lợi, bởi nó giúp doanh nghiệp tập trung cao độ vào khách hàng. Một điều cần lưu ý ở đây, đặc biệt với ngành dịch vụ, là phần lớn khách hàng không quan tâm đến chương trình tiếp thị hay nỗ lực bán hàng, mà là chính các hoạt động của doanh nghiệp.

Ví dụ, nếu bạn là khách hàng của một ngân hàng, một công ty điện thoại di động hay một hãng hàng không, bạn sẽ dành phần lớn sự chú ý cho các hoạt động của công ty. Khi gọi điện thoại di động, điều bạn quan tâm là cuộc gọi có thực hiện được không, đường truyền có tốt không, cuộc gọi có bị ngắt quãng giữa chừng không, cuộc gọi đó có được đền bù bằng cách trừ tiền trên hóa đơn không... Khi bạn đến ngân hàng, bạn có phải xếp hàng không, bạn chờ đợi trong bao lâu, bạn có phải điền vào một mẫu đơn phức tạp không, việc thanh toán có diễn ra đúng thời hạn không. Còn nếu bạn đi máy bay, bạn muốn biết giá vé thế nào, vé có được giao đúng hạn không, việc đặt vé qua mạng có thực hiện được không, có phòng chờ ở sân bay không, máy bay có cất cánh và hạ cánh đúng giờ không, phi hành đoàn có kinh nghiệm không, thức ăn thì sao... Nghĩa là 1.001 vấn đề liên quan đến công ty nơi bạn sẽ đến mua sắm hay sử dụng dịch vụ.

Các công ty hàng đầu thường xuyên sử dụng dữ liệu về ít nhất một trong những khía cạnh của trải

nghiệm khách hàng để quản lý khách hàng. Tỷ lệ không nhận cuộc gọi là dấu hiệu báo trước sự mất lòng tin nơi khách hàng và yếu tố đó được các công ty sử dụng một cách hệ thống. Nghĩa là thông tin đó được sao chép vào một kho dữ liệu và sẽ được đào sâu phân tích cùng với các thông tin khác, qua đó nhận diện sớm những khách hàng đáng giá có thể sắp sửa rời bỏ công ty.

Những trải nghiệm này chỉ là phần nhỏ của một trải nghiệm rộng hơn là hành trình khách hàng. Vấn đề quan trọng ở đây chính là thời gian. Một hành trình là một lát cắt thời gian thông qua trải nghiệm khách hàng. Trải nghiệm là một chuỗi các sự kiện và rất nhiều chuỗi sự kiện hoặc hành trình có mối liên hệ mật thiết với nhau. Trải nghiệm ngắn nhất diễn ra khi khách hàng vào một trang web, gọi điện hỏi thông tin hay chỉ là động tác mở ra và đọc bức thư chào hàng mà bạn gửi qua bưu điện. Đây là một phần của chuỗi sự kiện dài hơn như mua sản phẩm hay dịch vụ và bản thân việc mua sản phẩm hay dịch vụ lại là một phần trong hành trình sử dụng sản phẩm. Có thể các hành trình có độ dài thời gian bằng thời hạn của hợp đồng, ví dụ như trải nghiệm thực tế về một công ty điện thoại di động hay công ty bảo hiểm xe hơi trong thời gian hợp đồng có hiệu lực. Cũng có thể các hành trình có thời gian kéo dài, thậm chí đến suốt đời, ví dụ như hành trình của khách hàng với các công ty bảo hiểm nhân thọ, ngân hàng và các nhà bán lẻ mà khách hàng có khuynh hướng trung thành trong một khoảng thời gian dài.

Một trong những hành trình dài nhất là hành trình về một chủng loại sản phẩm - nó diễn ra trong suốt thời gian khách hàng sử dụng chủng loại sản phẩm đó. Hành trình càng dài, cảm nhận của khách hàng về hành trình đó càng gần với cảm nhận của họ về thương hiệu. Nhiều khách hàng biết rằng đó là hai khái niệm riêng biệt, nhưng nhiều khách hàng đánh đồng cả hai thứ, và một khi không hài lòng về trải nghiệm mua sắm, họ lập tức chuyển sang một nhà cung cấp khác. Lấy ví dụ về một khách hàng bay thường xuyên trong nhiều năm liền, rồi sau đó vắng mặt trong một thời gian dài. Hãng hàng không liền hạ họ xuống bậc thấp nhất trong hạng mức ưu đãi dành cho các khách hàng bay thường xuyên. Vậy lời than phiền là gì? Là "Anh không nhớ trước đây tôi ở 'hạng Vàng' à?". Câu trả lời thường gặp nhất là "Không". Thông tin này không có trong hệ thống giao dịch khách hàng trực tiếp của các hãng hàng không, dù vẫn có trong cơ sở dữ liệu và sự tương tác với khách hàng ở đây được ước định theo kiểu máy móc dựa trên thông tin về chuyến đi hiện tại, chứ không phải một hành trình suốt đời.

Quản trị hành trình khách hàng một cách hệ thống là khát vọng đòi hỏi nỗ lực và quá trình tích hợp dữ liệu lớn thông qua các hoạt động khác nhau như nghiệp vụ, tiếp thị, bán hàng và dịch vụ. Tuy không phải lúc nào cũng cần cố gắng nhiều như vậy, nhưng đây là việc nên làm vì nó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh và giúp bạn trở nên khác biệt so với các đối thủ khác. Thông thường, những nghiên cứu thị trường sẽ cho bạn biết điều này có đáng làm không, hay các khách hàng tốt nhất của bạn có tưởng thưởng bạn về việc đó bằng cách ở lại với bạn lâu hơn hoặc mua sắm nhiều hơn không.

SỰ KHỞI ĐẦU CỦA CÁCH MẠNG MARKETING

Có thể nói hiện nay marketing không hề khỏe mạnh, mà đang ốm nặng, hay ít nhất thì cơ thể đó đang bộc lộ những triệu chứng của bệnh tật. Các nhà marketing biết rằng có điều gì đó không ổn, nhưng không biết dùng thứ thuốc nào để chữa trị. Các công ty cũng cảm nhận được sự đau đớn bên trong cơ thể và ý thức rằng họ cần ra tay sớm, nhưng lại không rõ phác đồ điều trị sẽ phải như thế nào.

Marketing hiện nay vẫn lấy người bán làm trọng tâm nhằm giúp doanh nghiệp tiêu thụ nhiều hàng hóa hơn, song điều này không thể áp dụng cho tất cả mọi lĩnh vực. Trong tương lai, tiêu điểm của marketing sẽ là người mua, chứ không phải người bán. Chức năng của marketing cần thay đổi theo

hướng tạo điều kiện để khách hàng mua sắm nhiều hơn. Lúc đó, có thể họ sẽ không mua hàng của bạn, nhưng bạn vẫn có cơ hội xây dựng quan hệ với họ một cách tốt đẹp và sâu sắc hơn trước đây. Về cơ bản thì đây là một dạng khác của quan hệ khách hàng. Bộ phận marketing sẽ phải tốn nhiều thời gian để điều chỉnh vai trò quen thuộc của mình và có lẽ phải mất đến 20 năm để tiến hành một cuộc cách mạng như thế này.

Hiện tại, các doanh nghiệp đang nắm giữ và kiểm soát một lượng thông tin khổng lồ về khách hàng, còn trong tương lai, thông tin này sẽ do khách hàng kiểm soát. Khách hàng chỉ cung cấp thông tin cho doanh nghiệp khi nào họ muốn và theo cách thức họ muốn. Vì thế, điều quan trọng là doanh nghiệp cần vươn xa hơn tầm nhìn hạn hẹp của khách hàng hiện tại vốn chỉ tập trung vào giao dịch gần nhất. Doanh nghiệp cần sử dụng nhiều kênh để tập hợp một cái nhìn đầy đủ và chi tiết về nhiều giao dịch khác nhau. Ví dụ, họ sẽ kết nối những lần mua sắm cá nhân, mua sắm cùng với gia đình và mua sắm thứ yếu (do người khác thay mặt cho khách hàng chính thực hiện) để tạo ra bức tranh hoàn chỉnh về khách hàng.

Một cách điều trị hữu hiệu đối với căn bệnh này là đặt khách hàng làm trọng tâm trong toàn bộ quá trình quản trị quan hệ khách hàng. Đây được xem như một loại thuốc dùng trong trường hợp khẩn cấp. Không may là căn bệnh này khá phức tạp và loại thuốc này tuy không sai, nhưng lại cần được uống kèm với vài loại thuốc khác. Nhìn bề ngoài, quản trị quan hệ khách hàng có vẻ là một sản phẩm công nghệ (đã có công ty bán cơ sở dữ liệu khi thực hiện một chiến dịch quảng cáo mang tên "quản trị quan hệ khách hàng trong 90 ngày"). Không ít công ty nghĩ đơn giản là chỉ cần đầu tư một số tiền lớn vào phần cứng và phần mềm quản lý khách hàng thì khó khăn sẽ tự nhiên biến mất.

Thế nhưng để khắc phục triệt để vấn đề này, họ còn phải uống một viên thuốc về tổ chức, một viên về nhân sự và một loạt thuốc khác nữa. Đôi khi, dù bạn không uống nhầm thuốc, nhưng vẫn có thể xảy ra một số tác dụng phụ và một cơn đau đầu mới xuất hiện. Chúng ta hãy trở lại điểm đã đề cập ở phần trước là cơ cấu tổ chức: "chân dung" từng phòng ban thế nào, họ được quản lý ra sao, nền tảng quyền lực ở đâu nếu xét theo cách thức ra quyết định, khuynh hướng và hành động của ban quản trị cấp cao. Việc thay đổi một phần trong cấu trúc đó không chỉ dẫn đến việc thay đổi những bộ phận khác, mà còn có thể gây ra sự mất cân đối. Bạn đừng nghĩ rằng làm cách mạng marketing là chỉ cần tô điểm qua loa bên ngoài hoặc dùng giải pháp "giơ cao đánh khẽ". Mặc dù phương pháp quản trị quan hệ khách hàng của bạn không có gì sai, song cũng như y học, ngay cả một đội ngũ chuyên gia cấy ghép tài giỏi nhất thế giới cũng không thể giúp gì cho bệnh nhân, nếu bộ phận cấy ghép bị cơ thể đào thải.

CÁC GIẢI PHÁP TIÊN TIẾN

Các giải pháp tiên tiến nhất có thể áp dụng hiệu quả ở bốn cấp độ:

1. Xác định mục tiêu. Các mục tiêu kinh doanh rõ ràng dựa trên tinh thần chủ đạo của thương hiệu sẽ thúc đẩy những ý tưởng truyền thông phong phú. Hầu hết các điểm tiếp xúc đều có thể đạt được một loạt mục tiêu như hình thành ý tưởng, xây dựng quan hệ, kích hoạt bán hàng, dịch vụ hỗ trợ, trải nghiệm về sản phẩm Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải sát cánh bên bộ phận marketing để điều chỉnh mục tiêu, cụ thể là mục tiêu về sản lượng và các thước đo trong mối quan hệ với khách hàng.

2. Nhận thức và sử dụng các điểm tiếp xúc. Ý tưởng truyền thông khách quan sẽ giúp các điểm tiếp xúc trở nên tích cực hơn. Các nhà marketing cần đối chiếu những điểm tiếp xúc này với tất cả các mục tiêu, đồng thời xem xét marketing trong bối cảnh trải nghiệm khách hàng rộng hơn.

3. Đánh giá và thực thi các giải pháp truyền thông. Ý tưởng truyền thông phong phú sẽ sản sinh ra các giải pháp sáng tạo; mức độ cộng tác cao hơn sẽ giúp công việc được tiến hành nhanh chóng và hiệu quả hơn. Các bộ phận theo dõi trải nghiệm khách hàng như tiếp thị, trung tâm giao dịch qua điện thoại... đều phải tham gia vào quá trình này. Các chương trình truyền thông mar- keting đột phá luôn biết kết hợp quy trình thực hiện với các phương tiện truyền thông theo một cách thức mới.

4. Học hỏi từ việc thu thập và sử dụng dữ liệu. Một cơ cấu lập kế hoạch và đánh giá tổng thể cho tất cả các điểm tiếp xúc, các bộ phận và phương tiện truyền thông sẽ giúp doanh nghiệp chia sẻ kiến thức và thông tin. Muốn đạt hiệu quả cao hơn, marketing cần hiểu đúng về đối tượng của từng bộ phận trong doanh nghiệp.

Chỉ khi tập trung vào các yếu tố trên, doanh nghiệp mới tạo ra được các sản phẩm và dịch vụ sát với nhu cầu khách hàng. Theo nghiên cứu của E.piphany - hãng tư vấn hàng đầu trong lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng - thì các công ty vẫn chưa thành công lắm trong việc lôi kéo và thuyết phục khách hàng.

- ***3% là tỷ lệ khách hàng giao dịch và mua sắm thường xuyên dưới tác động của chương trình marketing do doanh nghiệp chủ động tiến hành. Đây là tiêu chuẩn chung cho mọi ngành;***
- ***20% cho các giao dịch liên quan đến các sự kiện;***
- ***40% là tỷ lệ giao dịch do khách hàng chủ động tiến hành.***

Chúng tôi dự đoán rằng các chỉ tiêu này có thể lên đến 100%, nếu khách hàng nói cho bạn biết họ muốn gì (hoặc sẽ muốn gì) và bạn thực hiện theo ý muốn của họ. Nghĩa là nếu bạn khéo léo hơn trong việc quản lý khách hàng thì thành quả mà bạn thu được sẽ rất đáng kể.

CHƯƠNG 3: Thấu hiểu khách hàng

PHƯƠNG PHÁP MỚI ĐỂ THẤU HIỂU KHÁCH HÀNG

"Trưởng phòng thấu hiểu khách hàng" là tên gọi thời thượng hiện nay của người phụ trách bộ phận mới trong doanh nghiệp - bộ phận có nhiệm vụ nghiên cứu thị trường và quản trị cơ sở dữ liệu khách hàng. Một số công ty cho rằng "thấu hiểu" chỉ là từ mới để thay thế từ "nghiên cứu thị trường", có khác chăng là ở mức độ thông tin sâu sắc và bao quát hơn của cơ sở dữ liệu khách hàng.

Khái niệm "thấu hiểu khách hàng" có thể hiểu theo hai cách. Thứ nhất, theo nghĩa thông thường thì đó là cảm hứng bất chợt, hoặc khả năng khám phá có thể dẫn đến những cơ hội rõ ràng. Nghiên cứu thị trường hoặc cơ sở dữ liệu khách hàng đã làm được điều này. Tuy nhiên, ý nghĩa rộng hơn và điều then chốt mà các công ty ngày nay cần có là khả năng đoán biết cả những mong muốn mà khách hàng không bày tỏ. Chúng ta có thể định nghĩa đó là "khả năng nhận biết rõ ràng và sâu sắc" về khách hàng, là kiến thức toàn diện về khách hàng và thị trường để phục vụ cho quá trình hoạch định chính sách và ra quyết định. Tất cả những người tham gia vào công tác marketing đều cần nắm vững nghĩa thứ hai này. Còn trong các tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm thì đây là yêu cầu mà gần như nhân viên nào cũng cần phải có.

Để có thể thấu hiểu khách hàng, chúng ta cần phải suy nghĩ theo cách khác về phương thức khách hàng tương tác và liên hệ với công ty. Phần lớn các công ty hiện nay (nếu không nói là tất cả) chỉ quan tâm đến việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ của mình càng nhiều càng tốt. Xin đặt một vài câu hỏi. Liệu chất lượng sản phẩm có tương xứng với vỏ bọc bên ngoài không? Chúng ta có nhận diện đúng nhu cầu để thiết kế và cung cấp sản phẩm hay dịch vụ chất lượng tốt không? Khách hàng nhận được sản phẩm hay dịch vụ tương xứng với số tiền họ bỏ ra không? Đó là điều mà chúng ta phải làm. Thông thường, các công ty ít quan tâm đến việc khách hàng nghĩ gì về năng lực hoạt động của họ. Thực tế đòi hỏi doanh nghiệp cần nỗ lực nhiều hơn nữa, đồng thời suy nghĩ xem mạng lưới cảm xúc và tương tác sẽ như thế nào khi khách hàng từng bước trải nghiệm quy trình tìm kiếm, nắm bắt và tiêu thụ món hàng mà chúng ta cung cấp cho họ. Điều này dẫn đến hai vấn đề quan trọng. Thứ nhất là khái niệm trải nghiệm khách hàng. Thứ hai là khái niệm hành trình khách hàng. Để đưa hàng hóa ra thị trường một cách hiệu quả, chúng ta cần tìm hiểu cả hai lĩnh vực này.

TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

Trải nghiệm khách hàng có thể được định nghĩa là sự pha trộn giữa hoạt động chức năng của doanh nghiệp với các cảm xúc mà doanh nghiệp đó tạo ra. Các hoạt động này được khách hàng đối chiếu và đo lường bằng trực giác dựa trên những gì họ kỳ vọng ở tất cả các điểm tiếp xúc. Tập hợp bao gồm các điểm tiếp xúc này có thể được gọi là hành trình khách hàng. Đó là một chuỗi những trải nghiệm tích lũy, trong đó khách hàng "tiếp xúc" hay tương tác với một tổ chức luôn đáp ứng kỳ vọng của họ một cách nhất quán để tạo dựng lòng trung thành, sự ủng hộ tích cực và để thu hút khách hàng. Uy tín và thương hiệu của một công ty không chỉ được vun đắp thông qua một kênh duy nhất là truyền thông đại chúng, mà còn được xây dựng tại các điểm tiếp xúc khách hàng. Bất cứ thời điểm nào khách hàng tiếp xúc với một công ty, họ sẽ có những trải nghiệm về công ty đó và trong đầu họ sẽ hình thành ý kiến về công ty đó. Trải nghiệm là "băng chuyền" cuối cùng chuyển tải giá trị đến cho khách hàng và

ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của người tiêu dùng trong tương lai. Vì lý do đó mà trải nghiệm có giá trị rất lớn đối với doanh nghiệp.

Cách thức xây dựng trải nghiệm khách hàng về thương hiệu trong từng tương tác, ở từng kênh sẽ là lợi thế cạnh tranh mới và bền vững của doanh nghiệp. Theo khảo sát các giám đốc marketing toàn cầu do IBM thực hiện năm 2004, tổng cộng có khoảng 84% giám đốc điều hành nói rằng trải nghiệm khách hàng là động lực chính để tạo ra giá trị trong các dự án đầu tư về quản trị quan hệ khách hàng. Khả năng cung cấp trải nghiệm khách hàng vượt trội và nhất quán đã trở thành yếu tố chính nhằm tạo dấu ấn trong một thế giới mà sản phẩm ngày càng ít khác biệt về chất lượng. Trải nghiệm khách hàng tiêu cực là một bước góp phần đẩy khách hàng xa rời công ty. Đây là hành động nguy hiểm vì một khách hàng bỏ đi sẽ tác động đến nhiều khách hàng khác và trải nghiệm xấu cũng sẽ được chia sẻ cho mọi người. Ngược lại, một trải nghiệm tích cực không chỉ kích thích việc mua sắm thường xuyên, mà còn góp phần tạo dựng lòng trung thành nơi khách hàng. Theo một nghiên cứu của tổ chức Forrester năm 2003, 92% nhà quản lý tại Mỹ đánh giá việc quản trị trải nghiệm khách hàng có tính quyết định, thậm chí là rất quan trọng, nhưng chỉ có 38% thực hiện tốt việc quản lý trải nghiệm khách hàng.

Có một số dữ liệu, thường gọi là dữ liệu "mềm", được xem là không liên quan nhiều đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng, hoặc là quá khó khăn trong việc thu thập dựa trên các quy trình và hệ thống hiện hữu, nhưng công ty lại rất cần thu thập và quản lý tốt. Lý do để làm việc này là:

- Cách khách hàng cảm nhận về một công ty được quyết định bởi trải nghiệm trong mỗi lần họ tương tác với sản phẩm/dịch vụ của công ty đó và rộng hơn là với cộng đồng.
- Cách khách hàng cảm nhận sẽ ảnh hưởng trực tiếp lên lời cam kết và sự ủng hộ của họ đối với sản phẩm và dịch vụ của công ty đó. Theo kết quả khảo sát của IBM năm 2002, có tới 59% khách hàng, dù tương tác với một thương hiệu qua nhiều kênh khác nhau, sẽ ngưng mọi giao dịch với thương hiệu đó chỉ sau một trải nghiệm tồi trong một kênh bất kỳ. Theo tổ chức Nghiên cứu Quốc tế, các thương hiệu mang lại lợi ích cao - cả về lý tính và cảm tính - thường có tỷ lệ giữ chân khách hàng là 84% và tỷ lệ bán các sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm là 82%, trong khi các thương hiệu có điểm trải nghiệm thấp có tỷ lệ khách hàng ở lại là 30% và tỷ lệ bán các sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm là 16%.
- Lời cam kết và sự ủng hộ của khách hàng sẽ khiến khách hàng trung thành với thương hiệu, giúp doanh nghiệp bán các sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm và tăng khả năng sản phẩm hay dịch vụ được khách hàng hiện tại giới thiệu cho nhiều khách hàng khác. Cuộc khảo sát của Ogilvy về 16.000 thương hiệu toàn cầu cho thấy có mối tương quan trực tiếp giữa sự gắn bó thân thiết giữa các yếu tố như doanh nghiệp, khách hàng, giá trị và sự dẫn đầu về thương hiệu.

Mỗi trải nghiệm được cảm nhận thông qua những biểu hiện về giá trị và tính cách thương hiệu, về sản phẩm và lợi ích công ty đang chào bán, về dịch vụ và sự tương tác với cộng đồng. Sự kết hợp của các yếu tố này tạo ra trải nghiệm khách hàng và tùy theo tính cách, trình độ, vị trí xã hội... mà mỗi khách hàng sẽ có cảm nhận của riêng mình. Vì vậy, tất cả những yếu tố này đều phải được xem xét nếu hoạt động marketing và các điểm tiếp xúc thương hiệu được thiết kế để đáp ứng một loạt mục tiêu khác nhau. Trong khi một số yếu tố, như chương trình khuyến mãi, có thể dễ kiểm soát thì các yếu tố khác, như truyền miệng, cách thức gây ảnh hưởng đến uy tín công ty, các trải nghiệm tích lũy trước đây về công ty và các trải nghiệm trước đây về các công ty khác (không nhất thiết là đối thủ cạnh tranh)... rất khó kiểm soát. Trải nghiệm khách hàng là sự hòa trộn giữa chất lượng sản phẩm, dịch vụ và "yếu tố tạo cảm giác tích cực" được tạo ra bởi nhiều tác nhân kích thích (hình ảnh, giọng nói, mùi vị, không

khí, sự ân cần và quan tâm đến từng chi tiết nhỏ) tại các điểm tiếp xúc khách hàng. Nhân viên bán hàng, nhân viên tại các trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại, quảng cáo, các sự kiện doanh nghiệp, nhân viên thu hồi công nợ, tiếp tân, sách giới thiệu sản phẩm và website... cũng là những tác nhân gây ảnh hưởng không nhỏ đến trải nghiệm khách hàng.

Tương tự như sản phẩm và dịch vụ, trải nghiệm khách hàng phải được thiết kế và quản lý một cách khoa học. Đảm bảo sự vệ sinh, thẩm mỹ cho khu vực tiếp tân và khu vực làm việc của nhân viên, sắp xếp theo chủ đề tại các cuộc triển lãm, chú ý chi tiết đến các nút điều hướng trên website, lắng nghe và sẵn sàng hỗ trợ khi tiếp nhận lời góp ý hay than phiền của khách hàng, đảm bảo chỗ đậu xe tiện lợi... tất cả các yếu tố này đều góp phần vào một mục tiêu chung là tạo ra trải nghiệm khách hàng tích cực để nâng giá trị của sản phẩm hay dịch vụ mà doanh nghiệp chào bán.

THIẾT KẾ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

Một cuộc khảo sát khác của IBM cho thấy 85% lãnh đạo doanh nghiệp cấp cao tin rằng họ có thể làm tăng lòng trung thành của khách hàng và tăng thị phần bằng cách tập trung xây dựng chiến lược trải nghiệm khách hàng thống nhất và triển khai chiến lược một cách phù hợp. Tuy nhiên, 44% trải nghiệm vẫn được khách hàng mô tả là "nhạt nhẽo" hay "không có giá trị gì". Điều cần nhớ ở đây là bạn phải tập trung làm tốt hơn mức mong đợi ở những lĩnh vực thật sự đáng chú ý đối với khách hàng và chỉ cần đáp ứng vừa đủ mong đợi ở những lĩnh vực khác. Lúc này, việc thấu hiểu khách hàng có tầm quan trọng sống còn, vì nó có thể giúp doanh nghiệp xác định thành phần nào trong các lợi ích chào bán của doanh nghiệp được khách hàng đánh giá cao hơn cả. Doanh nghiệp sẽ biết khách hàng mua sắm sản phẩm hay dịch vụ tại thời điểm nào và thông qua những kênh phân phối nào, qua đó xác định các yếu tố sơ đẳng mà nhà cung cấp phải đáp ứng và các điểm tiếp xúc tiềm năng (không phải là các điểm tiếp xúc thực tế).

Việc "đáp ứng hơn cả mong đợi của khách hàng" có thể tốn kém về thời gian và chi phí, nên doanh nghiệp chỉ cần tiến hành ở những lĩnh vực có ảnh hưởng mạnh nhất hoặc ở lĩnh vực có thể đưa doanh nghiệp tiến gần đến "vầng hào quang"[(4)], chứ không phải là đi vào một lĩnh vực mới hoàn toàn, trừ khi bạn cố tình chọn cách làm này. Chúng ta sẽ định nghĩa "vầng hào quang" rõ hơn ở phần sau.

Việc định vị trải nghiệm khách hàng sẽ được minh họa trong hình sau.



Vùng trải nghiệm khách hàng

Về cơ bản, mục tiêu của việc định vị là duy trì sự cân bằng giữa kỳ vọng lý tính và cảm tính nhằm đáp ứng kỳ vọng lý tính và tạo ra trải nghiệm cảm tính tích cực. Có lẽ cách đơn giản nhất để diễn giải lập luận này là phân tích một ví dụ về dịch vụ hàng không. Hầu hết các hãng hàng không sử dụng một vài chủng loại máy bay của một trong hai nhà sản xuất máy bay thương mại lớn nhất thế giới. Khách hàng của họ đến sân bay, khởi hành và đáp tại các sân bay mà những hãng hàng không khác cũng sử dụng. Vậy đâu là sự khác biệt? Vì sao khách hàng lại chọn hãng này mà không chọn hãng khác? Câu trả lời là sự lựa chọn của khách hàng được quyết định dựa trên cơ sở dịch vụ, mà khái niệm dịch vụ lại dựa trên cơ sở trải nghiệm cá nhân.

Các bước chính để thiết kế trải nghiệm là:

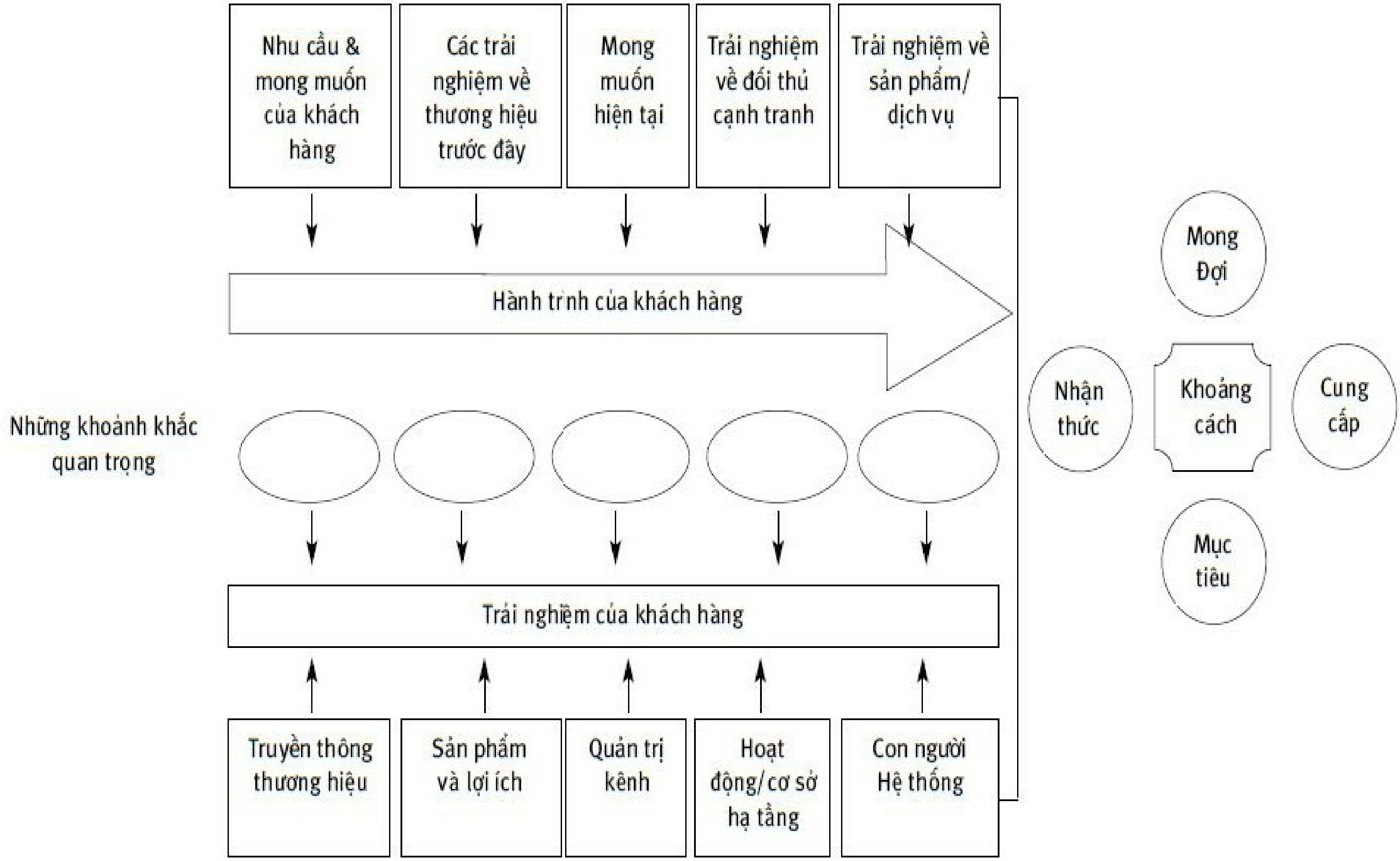
- Xác nhận giá trị và hình ảnh thương hiệu công ty là điều được khách hàng trân trọng. Khách hàng xem đây chính là điểm làm công ty trở nên khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Bên cạnh đó, bạn hãy tìm hiểu xem nhân viên và cấp quản lý trong doanh nghiệp nghĩ gì, họ mong muốn tổ chức sẽ trở nên như thế nào? Sau đó xem câu trả lời có trùng khớp với những gì khách hàng nói không.
- Tìm hiểu khách hàng sâu hơn để xác định hiện tại khách hàng đang cảm nhận thế nào về trải nghiệm, họ trông đợi điều gì khi các mối tương tác hoạt động hiệu quả và cả khi các tương tác đó có vấn đề.
- Kết hợp các phân tích về điểm tiếp xúc, quá trình tương tác (trong dài hạn) của khách hàng, các

yếu tố quyết định đến mối quan hệ đã biết... để nhận diện các khoảnh khắc quan trọng hay điểm then chốt trong hành trình tương tác với khách hàng. Bạn hãy đứng trên quan điểm của khách hàng khi xem xét các vấn đề ví dụ như trước bán hàng, giao dịch, dịch vụ, hậu mãi; và nhìn từ góc độ quy trình kinh doanh tương ứng của doanh nghiệp khi phân tích hoạt động tiếp thị, bán hàng, dịch vụ... qua tất cả các điểm tương tác. Hãy cố gắng hình dung thời điểm mà các trải nghiệm có ảnh hưởng tích cực và tiêu cực nhất lên cảm nhận của khách hàng. Hãy lên danh sách để đánh giá mỗi tương tác dựa trên mục tiêu về giá trị của thương hiệu chính và mục tiêu về các điểm tiếp xúc.

- Hãy quan sát khoảng cách giữa trải nghiệm khách hàng mà bạn mong muốn với trải nghiệm thực tế. Hãy ghi lại từng trải nghiệm khách hàng.
- So sánh trải nghiệm nhân viên với trải nghiệm khách hàng.
- Thiết kế và dẫn dắt các trải nghiệm của khách hàng và nhân viên.
- Tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện và khích lệ nhân viên hỗ trợ trải nghiệm khách hàng. Theo cuộc khảo sát các thương hiệu dẫn đầu thực hiện năm 2002, các công ty có thương hiệu được cả khách hàng lẫn nhân viên đánh giá cao có mức tăng trưởng lợi nhuận trên giá trị cổ phần là 320% trong vòng năm năm.
- Biến trải nghiệm trong mỗi phân khúc thành các lợi ích chào bán cho khách hàng. Hãy xem xét đường đi giá trị khách hàng và tìm điểm tiếp xúc có tiềm năng đóng góp nhiều lợi nhuận nhất, cũng như hàm chứa nhiều rủi ro nhất (ví dụ xuất hóa đơn).
- Phát triển một công cụ đo lường cho phép bạn biết được mình đang tiến đến gần hơn hay lùi xa "vầng hào quang" của mình. Nếu bạn muốn các gia đình yêu mến ngày sinh nhật của họ và tổ chức tiệc tùng nhiều hơn, hãy đào sâu lĩnh vực đó, chứ không chỉ hỏi xem họ có thích bánh kem hay không.

Hành trình khách hàng mô tả cách khách hàng di chuyển từ điểm tiếp xúc này đến điểm tiếp xúc khác dọc theo con đường này.

Mô hình phân tích này được nhiều ngành áp dụng để tái cấu trúc quy trình hoạt động, phổ biến hơn cả là ngân hàng bán lẻ, bảo hiểm, các cơ quan chính phủ, lữ hành và vận chuyển.

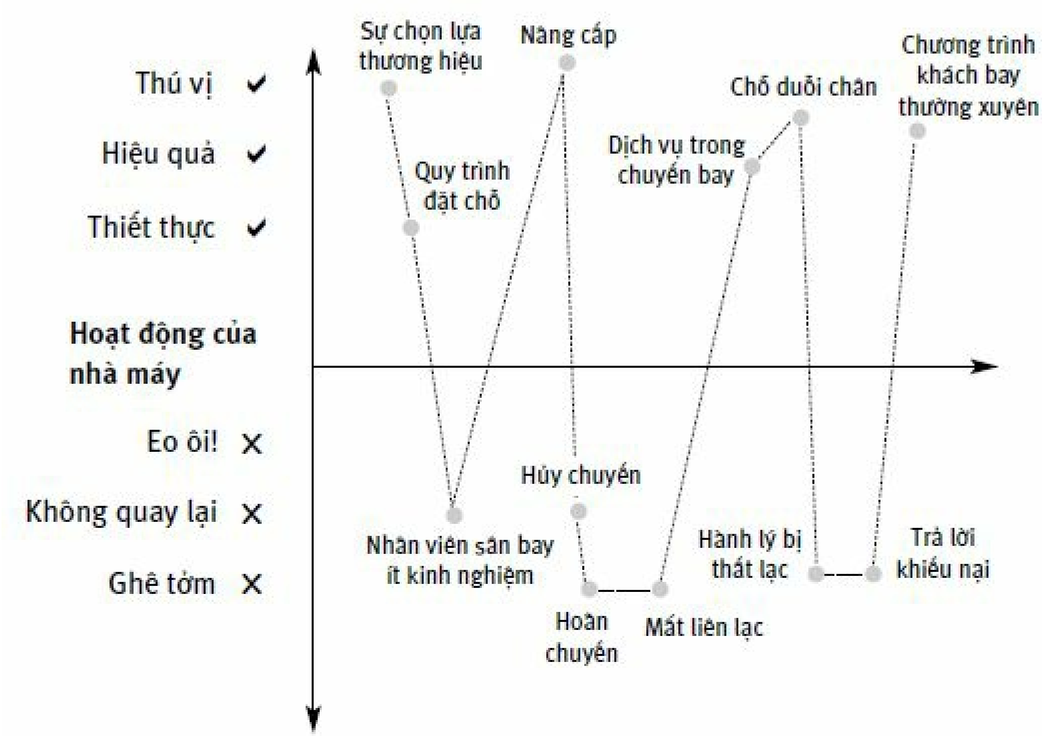


Mô hình trải nghiệm khách hàng

Đánh giá "khoảnh khắc quan trọng" trong hành trình khách hàng

Trước tiên, chúng ta hãy xem phương pháp này hoạt động như thế nào. Quản trị trải nghiệm khách hàng bao gồm hai phần là thiết kế chiến lược và cải thiện liên tục, trong đó việc cải thiện liên tục được thực hiện dựa trên những phản hồi từ khách hàng hay các câu chuyện về trải nghiệm khách hàng. Phản hồi cho phép công ty giải quyết khiếu nại và từng bước nâng cấp trải nghiệm khách hàng. Điều đó có thể tác động tức thì lên hoạt động của doanh nghiệp nhờ giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ doanh nghiệp, có nghĩa là góp phần giảm mức độ rủi ro cho doanh nghiệp, đồng thời tăng khả năng có được những lời truyền miệng tốt về uy tín doanh nghiệp. Xử lý phản hồi khách hàng tốt có thể giúp giảm tỷ lệ mất khách hàng từ 2 - 3% mỗi năm. Có nhiều cách để thu thập phản hồi như khảo sát, trắc nghiệm tâm lý, giải quyết khiếu nại, gọi điện thoại để giải đáp thắc mắc của khách hàng, phân tích hành vi của người tiêu dùng, nghiên cứu các tiếp xúc qua điện thoại và website, thảo luận nhóm khách hàng... Bí quyết thành công là phải biến mớ dữ liệu thu thập được thành những kiến thức có thể sử dụng vào mục tiêu cải thiện quan hệ với khách hàng. Việc cải tổ có thể tiến hành ngay tức thì trong các lĩnh vực mà những thay đổi ngắn hạn về thủ tục, quy trình và hành vi sẽ mang lại lợi nhuận trong dài hạn. Trong trường hợp cần trì hoãn cải tổ do một số nguyên nhân có tính chất ngắn hạn (như sự thay đổi trong hoạt động của đối thủ), các số liệu sẽ được tham khảo trong quá trình xây dựng chiến lược để đảm bảo doanh nghiệp đang đi đúng hướng trong vấn đề đầu tư và mục tiêu khách hàng. Chúng ta hãy trở lại ví dụ về ngành hàng không. Hình dưới đây sẽ minh họa một số điểm tiếp xúc có thể tạo ra "khoảnh khắc quan trọng" trong suốt hành trình hành khách đi lại bằng máy bay. Trong các điểm tiếp xúc này có một số điểm tích cực và một số điểm tiêu cực. Cần nhớ rằng các số liệu này chỉ có sau khi khách hàng đã

chọn hãng hàng không ưa thích của họ, nên thật ra khách hàng đã có những cảm xúc tích cực từ lúc khởi đầu hành trình của mình.



Những khoảnh khắc quan trọng trong hành trình khách hàng

Chúng ta thấy công việc chủ yếu để tìm hiểu khách hàng là phải biết điểm tiếp xúc nào có tầm quan trọng sống còn, sau đó quản trị các điểm tiếp xúc này bằng cách đảm bảo các sản phẩm và dịch vụ cung cấp tại mỗi điểm tiếp xúc sẽ góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng về tổng thể.

XÂY DỰNG VẦNG HÀO QUANG CHO DOANH NGHIỆP

Trải nghiệm khách hàng là nền tảng để xây dựng lòng trung thành một cách cảm tính của khách hàng với một tổ chức. Trải nghiệm khách hàng là "băng chuyền" cuối cùng để chuyển tải giá trị đến với khách hàng và trải nghiệm này ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi của họ trong tương lai. Trải nghiệm khách hàng tồi tệ làm khách hàng rời bỏ công ty và tạo điều kiện cho những lời truyền miệng tiêu cực về công ty đó. Một trải nghiệm tốt đẹp có khả năng giữ chân khách hàng, cũng như khuyến khích khách hàng hiện tại giới thiệu với nhiều khách hàng mới và củng cố sự trung thành của họ. Khách hàng có xu hướng giới thiệu về công ty chỉ sau một tương tác chủ yếu trong cả hành trình. Khách hàng càng trung thành càng dễ giới thiệu bạn với những người khác, thậm chí còn khuyến khích họ hành động như mình. Vì thế, các công ty xây dựng lòng trung thành dựa trên cảm xúc khách hàng có lợi thế hơn những công ty chỉ hướng đến việc thỏa mãn các nhu cầu lý tính của khách hàng.

Có thể nói việc quản trị quan hệ khách hàng sẽ đem lại bốn lợi ích cụ thể là:

- Thêm nhiều lời giới thiệu tích cực từ những người có ảnh hưởng trong cộng đồng và cả những người khác.
- Tăng lòng trung thành của khách hàng.
- Tạo sự khác biệt với đối thủ.
- Nâng cao tỷ lệ khách hàng ở lại với bạn.

GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG VÀ TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG

Việc giữ chân những khách hàng tốt (hay những người có thể trở thành khách hàng tốt) là bước đầu tiên để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Đây không phải là một ý tưởng hoàn toàn mới. Việc giữ chân khách hàng đã có từ thời mà hoạt động marketing và xây dựng thương hiệu còn được thực hiện theo lối cổ điển. Trong nhiều ngành, chi phí để có khách hàng mới (bao gồm chi phí tiếp thị, bán hàng và hành chính) rất cao. Tuy vậy, hoạt động marketing thông thường chỉ tập trung vào việc tìm kiếm khách hàng mới chứ ít chú ý tới việc giữ chân khách hàng. Tất cả mọi nỗ lực sẽ vô giá trị nếu doanh nghiệp không thể giữ khách hàng ở lại với mình. Có thể nói, việc giữ chân những khách hàng đã và đang đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp là một điều kiện cần có để thành công.

Giữ chân khách hàng là công việc đặc biệt khó khăn với nhiều chi tiết dễ sai hỏng. Trải nghiệm khách hàng phức hợp tạo ra những thách thức mới trong việc giữ chân khách hàng. Ngày nay, quản trị trải nghiệm khách hàng là trọng tâm của nhiều dự án, đặc biệt là ở những công ty có các trung tâm liên lạc lớn hoặc những công ty sử dụng nhiều kênh quản trị khách hàng khác nhau. Doanh nghiệp biết rằng các số đo về mức độ thỏa mãn khách hàng không thể hiện được tất cả mọi khía cạnh của dịch vụ khách hàng, có chăng chỉ là việc khách hàng thỏa mãn có xu hướng trung thành hơn với công ty và sẽ giới thiệu cho nhiều người khác. Nếu bạn chỉ tập trung cải thiện dịch vụ để làm hài lòng khách hàng thì sẽ nảy sinh tình trạng những yếu tố quan trọng khác bị bỏ sót, chẳng hạn những yếu tố liên quan đến thái độ khách hàng, thương hiệu hay một chủng loại sản phẩm nào đó. Bạn phải làm thế nào để khi khách hàng nói họ cảm thấy thỏa mãn về một chủng loại sản phẩm có nghĩa là họ hài lòng với tất cả mọi chi tiết xung quanh chủng loại sản phẩm đó (ví dụ điện thoại, ngân hàng và nghỉ dưỡng...). Bằng không, khách hàng có thể hài lòng về bạn với tư cách là nhà cung cấp chính, nhưng lại chưa hài lòng với sản phẩm, vậy thì họ vẫn có thể muốn tìm nhà cung cấp khác.

Quản trị trải nghiệm khách hàng toàn diện tập trung vào việc làm thế nào để quản trị mọi thứ liên quan đến trải nghiệm khách hàng về sản phẩm, dịch vụ đi kèm, các chương trình khuyến mãi dành cho sản phẩm và thương hiệu sản phẩm. Những yếu tố ảnh hưởng gián tiếp hơn là cách thức cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, những kỳ vọng được tạo ra bởi các phương tiện truyền thông hay thông qua hoạt động quan hệ công chúng, bởi khách hàng khác thông qua lối quảng cáo truyền miệng và thậm chí thông qua cách ứng xử của đối thủ cạnh tranh. Đây là một tầm nhìn tích hợp, vượt ra khỏi biên giới tiếp thị, bán hàng và dịch vụ, các kênh truyền thông và kênh phân phối khác nhau. Phạm vi của tầm nhìn này rộng lớn hơn phạm vi hoạt động của quản trị quan hệ khách hàng. Việc tập trung vào trải nghiệm khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải tập trung cao độ vào khách hàng. Bạn hãy nhớ rằng trong một số ngành hàng, đặc biệt là ngành dịch vụ, phần lớn trải nghiệm không được tạo ra bởi nỗ lực tiếp thị hay bán hàng, mà bởi thái độ của nhân viên phục vụ.

Bạn không thể nói với khách hàng rằng: "Không mua thì thôi!", vì mục tiêu của việc giữ chân khách hàng là làm thay đổi suy nghĩ của họ về bạn và để họ ở lại lâu dài với bạn. Một trong những cách đơn giản nhất là "lấy lòng" họ bằng chương trình ưu đãi hay chiết khấu dành cho khách hàng trung thành. Một cách hiệu quả hơn là làm cho khách hàng cảm thấy lợi ích mà bạn chào bán đáng để họ ở lại với bạn, nghĩa là sản phẩm hay dịch vụ của bạn phải thích hợp với họ.

Các tiêu chí giữ chân khách hàng không giống nhau do mỗi chủng loại sản phẩm lại có mức độ liên quan và tầm quan trọng nhất định đối với khách hàng, chưa kể còn có sự khác biệt về thời gian sử dụng sản phẩm/dịch vụ và tác động của việc đổi mới sản phẩm. Việc tìm ra phương pháp đo lường tốt

nhất có tầm quan trọng sống còn giúp công ty đánh giá năng lực hoạt động của mình và kết nối năng lực đó với những động thái hay biến chuyển trên thị trường. Trong vòng vài năm qua, các điều kiện kinh doanh và môi trường marketing đã trải qua nhiều cuộc đổi thay triệt để ảnh hưởng không nhỏ đến người tiêu dùng. Chúng ta đã chứng kiến sự kết thúc của kỷ nguyên dot-com, sự sụp đổ và hồi phục của thị trường chứng khoán, sự kiện 11 tháng 9, tình trạng kinh tế trì trệ ở một số nước, sự mở rộng Liên minh châu Âu, sự nổi lên của Trung Quốc như một cường quốc kinh tế thế giới và sự can thiệp ngày càng sâu của Mỹ vào mọi mặt đời sống kinh tế - chính trị toàn cầu. Những thay đổi này gây ra nhiều khó khăn cho các công ty mà sự trung thành của khách hàng và khả năng giữ chân khách hàng là chính sách chủ đạo, chẳng hạn như các công ty trong ngành dịch vụ công cộng, viễn thông, dịch vụ tài chính cơ bản (dịch vụ ngân hàng bán lẻ, bảo hiểm phổ thông, thẻ tín dụng, cho vay và tiền gửi ngắn hạn, thế chấp...) và các công ty lữ hành (hàng không, du lịch trọn gói...).

Một số công ty giữ chân khách hàng rất tốt. Những khách hàng có giá trị (người mua nhiều sản phẩm/dịch vụ) được quản lý hiệu quả. Họ ở lại với công ty lâu hơn và có thể mua sắm nhiều hơn, trong khi công ty sẽ không tốn quá nhiều tiền bạc để quản lý họ. Những khách hàng như vậy đem lại phần lớn lợi nhuận cho doanh nghiệp, do đó các chi phí để quản lý số khách hàng này và cả những người có khả năng trở thành thế hệ khách hàng trung thành tương lai là khoản đầu tư thông minh. Tất nhiên, trước hết doanh nghiệp phải xác định thế nào là "khách hàng có giá trị", sau đó thu thập và phân tích dữ liệu để tìm hiểu và quản lý thông tin cá nhân về họ, cũng như những giá trị họ mang lại trong hiện tại và trong tương lai. Ngoài ra, doanh nghiệp còn phải thiết kế những lợi ích cộng thêm từ sản phẩm và dịch vụ sẵn có, đặc biệt là những sản phẩm hay dịch vụ liên quan đến họ, và chào bán cho họ đúng lúc để khuyến khích họ ở lại với công ty. Nếu cần, bạn có thể điều chỉnh hệ thống và quy trình quản lý khách hàng nhằm đảm bảo rằng mọi khách hàng đều có cơ hội ngang nhau trong việc mua sắm sản phẩm của bạn. Cũng có công ty tin rằng tất cả khách hàng đều đáng được chăm sóc cẩn thận vì họ đều đóng góp giá trị cho công ty.

Hiện tại các công ty đang cạnh tranh khốc liệt để có được lòng trung thành của khách hàng và giữ chân họ lại thật lâu. Khả năng quản trị dữ liệu, phân tích, chiến lược và hệ thống thích hợp nhằm giữ khách hàng đã trở thành yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp tồn tại. Nói cách khác, để có thể thành công trong lĩnh vực này, doanh nghiệp cần thấu hiểu khách hàng sâu sắc hơn.

THÁCH THỨC CỦA KHÁCH HÀNG MỚI

Thách thức đối với người làm marketing càng được nhân lên bởi những thay đổi về nhân khẩu học và hành vi tiêu dùng.

> ***Trong 100 năm qua, sự phân cách thật sự giữa con người là sự phân cách giữa giàu và nghèo. Trong 100 năm tới sẽ là sự phân cách giữa già và trẻ.***
>
> ***(theo Nền tảng Quyền lợi của Thế hệ Tương lai - năm 2003)***

24 trong số 25 quốc gia có dân số già nhất thế giới đều thuộc châu Âu (nước còn lại là Nhật Bản, đứng thứ ba). Anh nằm lọt giữa châu Âu "già cỗi" và Mỹ "trẻ trung". Dân số Mỹ trẻ hơn vì nước này vẫn tiếp nhận dân nhập cư từ các nước có dân số trẻ hơn và vì các gia đình nhập cư thế hệ thứ nhất vẫn có khuynh hướng chiếm đa số. Mặc dù Anh là một trong những nước có dân số trẻ nhất châu Âu với số người trên 60 tuổi ít hơn Đức, Pháp, Ý, Tây Ban Nha, song nước này vẫn có điểm chung với các quốc gia láng giềng là sự cân bằng giữa tỷ lệ dân số già và trẻ đang thu hẹp lại và số người từ 50

tuổi trở lên đang chiếm gần 50% tổng dân số. Hiện tại, nhóm người độ tuổi này phát triển nhanh tại Anh và đạt khoảng 20 triệu vào năm 2005. Trong khi đó, tỷ lệ dân số dưới 40 tuổi tại đây đang giảm mạnh. Dự báo trong 20 năm tới bộ phận dân số từ 10 đến 19 tuổi sẽ giảm 9% và từ 30 đến 39 tuổi sẽ giảm 12%. Theo tổ chức Future Foundation, dự kiến trong vòng 50 năm tới, tỷ lệ số người trên 64 tuổi so với dân số trong độ tuổi lao động sẽ tăng từ 25% lên 45%.

Về tài chính, của cải, tiền tiết kiệm và năng lực tài chính ở Anh tập trung nhiều ở nhóm nhân khẩu trên 50 tuổi. Họ nắm giữ 80% tổng tài sản và 60% tiền tiết kiệm. 75% dân số Anh với tài sản trị giá trên 50.000 bảng Anh cũng có độ tuổi trên 50. Nhóm này kiểm soát 40% thu nhập sau thuế và điều này khiến họ trở thành nhóm mua sắm chính trong khu vực sản phẩm/dịch vụ có giá trị cao như xe hơi, nghỉ dưỡng và công nghệ.

Tuy nhiên, viễn cảnh không phải chỉ toàn màu hồng trong mắt mọi người. Nhiều người trên 50 tuổi đang phải đối mặt với tương lai tài chính bấp bênh, trong đó gần 40% có thu nhập chủ yếu từ tiền trợ cấp chính phủ. Hơn một nửa những người đầu tư vào các quỹ hưu trí tư than phiền rằng giá trị số tiền lương hưu của họ quá nhỏ, còn tỷ lệ tiền trợ cấp hàng năm ngày càng ít và lợi nhuận từ thị trường chứng khoán cũng giảm.

Điều đáng ngạc nhiên là các nhà marketing lại không nhận ra sự thay đổi này trong phân khúc dân số từ 50 tuổi trở lên, trong khi tình trạng dân số ngày càng già đi đang tác động lên mọi mặt của đời sống gia đình - xã hội và điều này cũng đang được chính phủ xem xét. Thanh niên có khuynh hướng lập gia đình ngày càng muộn. Số tuổi trung bình của người sinh con đầu lòng hiện nay là 31 (so với trước đây là 28). Kết quả là 1/3 số hộ gia đình có bố mẹ đi làm vẫn còn con cái dưới 18 tuổi và 60% số người ở độ tuổi trên 50 vẫn còn bố mẹ, nghĩa là cùng lúc họ phải chăm lo cho cả bố mẹ và con cái.

Cuối cùng, với 70% dân số là nam và 65% là nữ trên 50 tuổi đang đi làm, số người trên 50 tuổi hiện còn làm việc đã tăng 1,7 triệu so với năm 2000. Điều này giúp tăng thu nhập cho họ, nhưng đồng thời cũng tạo áp lực liên tục lên việc phân bổ thời gian cá nhân của họ. Sự dao động của nền kinh tế sẽ kéo theo sự thay đổi về lứa tuổi và vùng miền của những người thất nghiệp hay những người làm việc bán thời gian.

Gợi ý

Các chuyên viên thống kê của chính phủ đã nghiên cứu ảnh hưởng của các xu hướng dân số này trong nhiều năm để lên kế hoạch dài hạn trong việc cung cấp dịch vụ y tế, hưu trí và các phương tiện hỗ trợ khác. Tuy nhiên, rất ít doanh nghiệp ở Anh xem xét sự tác động của xu hướng dân số này lên các nhu cầu ngắn hạn. Ở đây có thể dùng một ví dụ là Camelot, đơn vị quản lý xổ số quốc gia tại Anh. Sau đợt ra mắt thành công, việc tiêu thụ vé số bất chợt chững lại. Thành phần khách hàng chủ yếu của họ là những người lớn tuổi cũng giảm dần dẫn đến tình trạng tụt giảm doanh số. Công ty này đã lật ngược tình thế và lấy lại tốc độ tăng trưởng năm 2005 nhờ điều chỉnh lại các phân khúc sản phẩm và đổi mới phương pháp hoạt động, cụ thể là họ liên kết với các công ty khác và mạnh dạn thay đổi để thích ứng với giới trẻ và phong cách sống của họ để bù vào nhóm khách hàng lớn tuổi đang rút lui dần.

Vậy marketing cần làm gì để nắm bắt cơ hội này? Theo thống kê của Liên minh châu Âu thì chưa đến 10% chi phí marketing nhắm tới nhóm khách hàng trên 50 tuổi, mặc dù nhóm này chiếm đến một nửa lượng khán giả xem truyền hình vào giờ cao điểm và chiếm đa số lượng thính giả nghe đài. Trong thế giới của quảng cáo hình như không có ai sống ngoài tuổi 49 cả! Có một điều thú vị là mặc dù số

người trên 50 tuổi chiếm 50% số người thường xuyên uống bia, nhưng các nhà quảng cáo vẫn thích các thông điệp của mình nhắm đến lứa tuổi từ 18 đến 24. Phải chăng họ nghĩ nhóm khách hàng trên 50 tuổi không dễ bị điều khiển bởi quảng cáo và tốt hơn cả là nên thu hút nhóm khách hàng trẻ tuổi?

VÌ SAO CÁC NHÀ MARKETING ÍT QUAN TÂM ĐẾN NHỮNG THAY ĐỔI VỀ NHÂN KHẨU HỌC?

Cần tìm hiểu lý do khiến các nhà marketing không hướng mục tiêu đến nhóm khách hàng quan trọng này, bởi nhiều dữ liệu cho thấy giá trị đóng góp của họ đối với một chủng loại sản phẩm hay một thương hiệu là rất lớn. Thử quan sát mức cạnh tranh gay gắt của các phân khúc thị trường dành cho nhóm khách hàng lớn tuổi, chúng ta sẽ thấy việc phớt lờ nhóm khách hàng này gần giống sự vô trách nhiệm hay ít ra là thành kiến quá mức. Rõ ràng doanh nghiệp không có lý do nào biện minh cho điều đó, nhưng có thể giải thích theo năm cách như sau.

Khả năng chi tiêu của nhóm người trên 50 tuổi liệu có bị phóng đại quá không?

Quả là những người trên 50 tuổi sở hữu phần lớn tài sản và tiền tiết kiệm, song họ chủ yếu là giàu tài sản nhưng nghèo tiền mặt. Về lý thuyết thì họ có thể chi tiêu, nhưng phần lớn tài sản của họ luôn bị kẹt trong các khoản đầu tư vào nhà ở hay các khoản đầu tư dài hạn khác như lương hưu hay tiền trợ cấp hàng năm. Mặc dù số người lớn tuổi ngày càng chiếm đa số trong các kế hoạch giải ngân, nhưng không ai biết số tiền này cần trả cho các khoản chi tiêu của họ trong bao lâu. Khi tuổi thọ trung bình đã tăng lên mức cao nhất từ trước đến nay - ở phần lớn các nước phát triển tuổi thọ trung bình của nam là 75 và nữ là trên 80 và còn có chiều hướng tăng thêm - người ta ngày càng muốn duy trì tài sản của họ lâu hơn. Trong khi đó, nỗi lo ngại về việc các kế hoạch hưu trí doanh nghiệp có thể bị thâm hụt khiến nhu cầu tự lo liệu tương lai tài chính của các cá nhân ngày càng tăng. Về mặt y tế, nhiều người trên 50 tuổi hiện đang sử dụng bảo hiểm y tế tư nhân vì họ không an tâm lắm về bảo hiểm y tế nhà nước. Những người sở hữu thật sự các "bong bóng tài sản" thời kỳ hậu chiến tranh có thể sẽ xuất hiện sau 20 đến 30 năm nữa, khi tài sản thừa kế từ những người giàu trên 50 tuổi hiện nay được truyền cho con cái họ (mặc dù tuổi thọ ngày càng tăng của bố mẹ có nghĩa là con cái sẽ hưởng thừa kế chậm vài năm so với thế hệ trước). Vì thế, các quỹ quản lý tài sản cao cấp có thể sẽ còn nhiều cơ hội. Tài sản này thường được thể hiện qua những khoản chi tiêu xa xỉ nho nhỏ cho bản thân, gia đình và bạn bè. Không có gì đáng ngạc nhiên khi biết rằng những người trên 50 tuổi chiếm một phần tư số người mua sắm đồ chơi trẻ em và là nhóm khách hàng mua quà Giáng sinh nhiều nhất.

Ý tưởng về một tư duy "50+" rạch ròi đã không còn giá trị

Năm 2004, một bài báo trên tờ Daily Telegraph viết rằng nam diễn viên nổi tiếng Jack Nicholson có lần đã nói: "Những người 66 tuổi sẽ chẳng bao giờ giống chúng ta, bởi ngày nay chúng ta có chế độ dinh dưỡng đầy đủ và có thái độ tích cực". Rõ ràng, quan niệm về lứa tuổi ngoài 50 đã thay đổi. Hay nhu cầu phải đổi mới, lập mục tiêu và giao tiếp với người tiêu dùng tùy theo lứa tuổi đã không còn cần thiết nữa? Biết đâu khi bắt chước phong cách sống của giới trẻ, những người trên 50 tuổi sẽ hưởng thụ nhiều hơn và quan tâm đến bản thân mình nhiều hơn. Do đó, phương pháp thích hợp nhất đối với các doanh nghiệp hiện nay là giao tiếp với khách hàng dựa trên các giá trị, thái độ và suy nghĩ chung vượt qua mọi ranh giới về tuổi tác. Thông điệp chủ đạo ở đây là marketing phải hướng đến mỗi cá

nhân dựa trên nhận thức của họ về bản thân mình, chứ không phải nhận thức của bạn về họ. Theo số liệu của Công ty bảo hiểm y tế tư nhân PPP, khi được hỏi từ "đứng tuổi" có thích hợp với họ không, 88% số người trong độ tuổi 60-64 và 52% trong độ tuổi 75-80 đã trả lời "không". Trong một cuộc thăm dò ý kiến thực hiện năm 2002 của công ty MORI, người ta cũng phát hiện rằng 96% số người độ tuổi 60- 64 và 82% số người độ tuổi 75-80 đã trả lời "có" khi được hỏi: "Bạn có nghĩ mình là người có tâm hồn trẻ trung không?".

Việc thu hút nhóm khách hàng trên 50 tuổi sẽ làm nhóm khách hàng chính quay lưng lại với họ

Các công ty lo ngại rằng khi thu hút đối tượng người tiêu dùng lớn tuổi, nhóm khách hàng trẻ và những khách hàng tiềm năng sẽ quay lưng lại với họ. Bên cạnh đó, các công ty cho rằng những người ở độ tuổi trên 50 thường bảo thủ, ít sáng tạo và không thích thay đổi, vì thế họ không dễ bị ảnh hưởng của quảng cáo và không phải là những người tạo ra quan điểm tiêu dùng. Các quảng cáo được xem là hấp dẫn đối tượng khách hàng lớn tuổi sẽ có nguy cơ bị nhóm khách hàng mục tiêu trẻ hơn bài xích. Ở các thị trường bão hòa, nghĩa là các thị trường có tốc độ tăng trưởng bằng 0, việc lôi kéo được nhóm khách hàng ở tuổi mới lớn và thanh niên sẽ đảm bảo cho doanh nghiệp khả năng tăng trưởng trong tương lai. Vì thế, các công ty có thể lập luận rằng tạo sự hấp dẫn tối đa đối với nhóm khách hàng trẻ có thể được xem là chìa khóa dẫn đến thành công trong tương lai. Tuy vậy, nếu chỉ dựa vào yếu tố này mà phớt lờ nhóm người tiêu dùng lớn tuổi thì quả là một thái độ tiêu cực. Nguyên nhân thật sự là hiếm có doanh nghiệp nào đưa ra ý tưởng phân khúc thị trường và sản phẩm cho phù hợp với từng đối tượng. Việc hướng đến từng nhóm khách hàng mục tiêu cho phép bạn thu hút cả khách hàng 20+ lẫn 50+, chỉ cần bạn biết sử dụng nhiều kênh liên lạc khác nhau để truyền đi thông điệp phù hợp cho từng đối tượng.

Marketing là một ngành công nghiệp trẻ

Năm 2003, Peter Drucker - bậc thầy về quản trị - nhận xét trong một bài báo trên tờ Economist đại ý rằng xã hội mới quan trọng hơn nhiều so với nền kinh tế mới. Một trong những lý do khiến các doanh nghiệp ngại thu hút đối tượng khách hàng trên 50 tuổi có thể là do chính cấu trúc bộ phận marketing của doanh nghiệp và các công ty quảng cáo hỗ trợ cho họ. Không như các ngành dịch vụ chuyên nghiệp khác như luật hay kế toán, trong đó kinh nghiệm được xem là yếu tố quan trọng và có thể dựa vào đó để tính mức phí cao, nhân sự ở ngành marketing ngày càng có khuynh hướng trẻ hóa. Họ là những người xây dựng thương hiệu, quảng cáo và đưa ra các thông điệp marketing. Liệu có phải vì vậy mà họ tìm đến đối tượng khách hàng giống mình? Ý kiến này được thể hiện rõ trong dữ liệu của Viện Những người hành nghề quảng cáo. Đối với bộ phận marketing nơi xây dựng và quản trị thương hiệu, thống kê của viện này cho thấy:

- 29% giám đốc marketing có độ tuổi dưới 35;
- 11% giám đốc marketing có độ tuổi trên 50; 70% giám đốc thương hiệu dưới 35 tuổi.
- Trong khi đó ở các công ty quảng cáo, thiết kế, tiếp thị trực tiếp hỗ trợ cho họ, con số này thay đổi như sau:
- 72% số người làm việc trong các công ty marketing dưới 40 tuổi;

- 28% dưới 30 tuổi;
- Trong số 13.000 người làm việc trong các công ty thành viên của IPA, chỉ có 776 người trên 50 tuổi.

Điều này không có nghĩa là những người nằm ngoài phân khúc mục tiêu không thể tạo ra những thông điệp và những chiến dịch tiếp thị hấp dẫn cho phân khúc đó. Dường như động cơ thật sự đằng sau mối quan tâm của các doanh nghiệp đến giới trẻ là yêu cầu đổi mới liên tục. Điều đó đã trở nên phổ biến trong marketing, mặc dù họ hiểu rằng hướng đến đối tượng khách hàng lớn tuổi có thể mang lại nhiều lợi ích hơn cho doanh nghiệp. Cho dù thế nào đi nữa thì nguy cơ đối với các doanh nghiệp tại Anh không chỉ dừng ở việc làm cho các khách hàng lớn tuổi hiện tại cảm thấy khó chịu. Trước mắt, các doanh nghiệp có thể thấy rằng khách hàng truyền thống của họ đang già đi. Hoặc đối thủ cạnh tranh có thể nghĩ ra nhiều cách thức thuyết phục hơn để hiểu, đáp ứng và truyền bá về lợi ích sản phẩm/dịch vụ của họ.

Các khách hàng lớn tuổi đã quá sành sỏi về tiếp thị

Lập luận cuối cùng là các doanh nghiệp đã cố gắng và không ngừng cố gắng tiếp thị tới nhóm người tiêu dùng lớn tuổi, nhưng do nhóm này quá sành sỏi về tiếp thị nên họ không dễ bị cám dỗ bởi những câu hứa hẹn và các kiểu chào mời của doanh nghiệp. Chúng ta sẽ rút ra nhiều bài học thú vị từ việc tìm hiểu môi trường sinh trưởng của những người trên 50 tuổi hiện nay. Kênh truyền hình thương mại đầu tiên ở Anh xuất hiện năm 1954, quảng cáo đầu tiên được phát một năm sau đó, khi những người tiêu dùng trên 50 tuổi hiện nay còn bé. Sự phát triển của "thị trường đại chúng" và thuật ngữ "marketing đại chúng" xuất hiện những năm 60, lúc họ còn là những cô bé, cậu bé nhạy cảm. Đầu video giá rẻ, máy nghe nhạc rồi đĩa CD xuất hiện năm 80, khi họ đã có một gia đình trẻ. Cuối cùng, các máy quay video cá nhân giá rẻ, truyền hình vệ tinh kỹ thuật số và mạng Internet những năm 90 đã phản ánh những đổi mới rộng khắp trong hoạt động marketing. Những thay đổi này thường bắt đầu với nhóm người tiêu dùng lớn tuổi, tức là phân khúc khách hàng trên 50 tuổi trước khi được chấp nhận là "chuẩn mực". Do đó, những người tiêu dùng lớn tuổi hiện nay, đặc biệt là những người độ tuổi gần 70, là thế hệ đầu tiên lớn lên bên cạnh khái niệm "marketing đại chúng". Có thể nói chính vì thế mà họ cũng là thế hệ đầu tiên trở nên cố chấp và không dung nạp bất kể thứ gì mà các nhà marketing đang cố gắng đưa vào thị trường.

VẬY THÌ, TẠI SAO CÁC NHÀ MARKETING CẦN HIỂU KHÁCH HÀNG HƠN?

Đến đây, chúng ta có thể thấy rằng cơ hội để doanh nghiệp phát triển kinh doanh thông qua việc thấu hiểu khách hàng là rất lớn. Sự kết hợp của trải nghiệm khách hàng (hành trình khách hàng), những thay đổi trong hành vi tiêu dùng do sự biến động về cấu trúc nhân khẩu và sự thay đổi về xã hội đã kéo theo nhiều hệ quả quan trọng:

1. Người tiêu dùng càng ngày càng khiến cho các nhà marketing khó tiếp cận họ. Những khách hàng am hiểu và giàu kinh nghiệm chọn cách đứng ngoài mọi hoạt động marketing truyền thống. Khi các quy định pháp luật thay đổi theo hướng có lợi cho khách hàng, nhiều người sẽ chỉ tương tác với một số thương hiệu và kênh liên lạc nhất định. Những người nắm cơ sở dữ liệu khách hàng coi các khách hàng này là chìa khóa thành công của họ.

2. Thái độ bực tức (và thù địch) đối với truyền thông và market- ing ngày càng tăng. Sự thiếu cảm thông từ những người đứng đầu các tập đoàn truyền thông hiện đại đã gây nên sự bực tức và thậm chí sự oán giận trong lòng người tiêu dùng. Dù khách hàng ngại viết thư góp ý đến tòa soạn báo hay chương trình truyền hình, nhưng họ luôn sẵn sàng đấu tranh một cách tích cực và công khai để đòi có ban đại diện công bằng hơn trong các tập đoàn truyền thông và marketing.

3. Việc xây dựng thương hiệu trở nên khó khăn hơn. Lực lượng khách hàng lớn tuổi ngày càng tăng sẽ khiến các nhà xây dựng thương hiệu theo kiểu truyền thống khó có thể thành công. Lý do không phải vì họ không chịu thay đổi thương hiệu mình yêu thích, mà vì họ đòi hỏi bạn phải đưa ra một lý do đủ thuyết phục, chứ không phải là một lý do tạm thời để thay đổi thương hiệu trong ngắn hạn.

4. Các doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với sự phản ứng dữ dội của nhân viên. David Ogilvy - người sáng lập công ty quảng cáo Ogilvy & Mather - đã có một nhận xét nổi tiếng: "Khách hàng không hề khờ khạo, vợ bạn cũng là khách hàng của bạn đấy thôi". Tương tự như vậy, các "khách hàng" bị gạt ra hiện nay thường là nhân viên của bạn. Do đó, các doanh nghiệp cần thức tỉnh để giải quyết áp lực tương ứng ngay từ nội bộ, vì nhân viên sẽ bắt đầu đặt câu hỏi liệu ác cảm bên ngoài đối với "tầng lớp dưới" (là những người trên 50 tuổi) có phải là một thứ văn hóa nội bộ của công ty hay không.

Từ lâu, các nhà marketing đã than phiền là khó mà có thể tạo ra sự khác biệt với đối thủ cạnh tranh về sản phẩm hay dịch vụ. Khoảng thời gian để các doanh nghiệp đi sau đuổi kịp một công ty dẫn đầu thị trường trong một ngành đang được rút ngắn. Nếu cơ hội duy nhất để các thương hiệu dẫn đầu vượt lên phía trước đang vuột mất thì rõ ràng là các công ty phải hiểu khách hàng sâu sắc hơn nữa mới mong tạo ra sự khác biệt.

Hiểu khách hàng sâu sắc hơn

Tìm hiểu khách hàng không chỉ là tìm kiếm vài mảnh hình ghép, mà phải xếp đặt tất cả những mảnh ghép lại để tạo ra một bức tranh định lượng mà tất cả mọi người, từ ban quản trị cấp cao đến những người thật sự quản trị khách hàng, đều có thể nhìn thấy. Những "mảnh ghép" mà bạn cần có mặt trong kết quả nghiên cứu, cơ sở dữ liệu, tài chính, kế hoạch, thị trường và tin tình báo về đối thủ, phản hồi từ nhân viên bán hàng và dịch vụ khách hàng, thậm chí bao gồm cả than phiền từ khách hàng.

Trường hợp sau đây cho thấy tầm quan trọng của việc thấu hiểu khách hàng và hiệu quả của việc kết hợp dữ liệu từ cơ sở dữ liệu khách hàng và nghiên cứu thị trường.

Trường hợp nghiên cứu: Tấn công phân khúc mới

Tesco là công ty bán lẻ lớn nhất nước Anh. Dữ liệu từ chương trình thẻ dành cho khách hàng trung thành mang tên Clubcard cho thấy các gia đình mua sản phẩm chăm sóc trẻ em tại Tesco chi tiêu nhiều hơn các gia đình không mua những sản phẩm này tại Tesco, mặc dù nhóm này vẫn mua những sản phẩm khác với số lượng tương đương. Nguyên nhân là vì họ ít tin tưởng thương hiệu Tesco trong dòng sản phẩm chăm sóc trẻ em. Họ hay mua sản phẩm loại này tại Boots - nhà bán lẻ hàng đầu các sản phẩm chăm sóc sức khỏe - mặc dù giá bán ở đây thường cao hơn 20%. Vì thế, Tesco quyết định điều chỉnh mục tiêu là hướng về các bà mẹ và em bé. Một trong những hoạt động nổi bật của họ là thành lập câu lạc bộ Em bé Tesco. Ý tưởng này cùng với một số sáng kiến khác đã giúp Tesco nhanh chóng giành lại thị phần từ tay Boots. Giờ đây, số lượng sản phẩm chăm sóc trẻ em của công ty này cũng bán chạy tương đương hai đối thủ "khó chịu" nhất là Boots và Mothercare.

Ít có công ty nào hiểu được khách hàng như vậy. Trước kia, các công ty hàng tiêu dùng thường kinh doanh trong điều kiện đói thông tin về khách hàng. Phần lớn kiến thức về người tiêu dùng có được từ các cuộc nghiên cứu thị trường, chứ không phải từ cơ sở dữ liệu khách hàng. Ở nhiều ngành, đặc biệt là những ngành có mối liên hệ trực tiếp với người tiêu dùng cuối cùng, thông tin đến từ rất nhiều nguồn khác nhau (phần lớn là từ cơ sở dữ liệu khách hàng rộng lớn) nên việc tạo ra một bức tranh toàn cảnh từ nhiều mảnh ghép là rất khó khăn. Ít công ty có cơ cấu chính thức để kết nối tất cả các nguồn này lại với nhau.

"Thấu hiểu" bao gồm những gì?

Từ "thấu hiểu" kết hợp nhiều ý từ trong dữ liệu marketing truyền thống như:

- Biết khách hàng là ai;
- Họ làm gì;
- Họ sống ở đâu;
- Họ thường mua sắm những gì;
- Họ đang muốn mua thêm thứ gì;
- Họ có khả năng tiếp cận những phương tiện truyền thông nào;
- Họ chọn phương tiện truyền thông nào để xem, đọc hay nghe.

Nhiều hành vi khách hàng gần như là vô thức, dù đa số hành vi luôn chịu tác động của các yếu tố bên ngoài, từ trạng thái kinh tế và xã hội, đến cách thức tiếp thị sản phẩm hay dịch vụ. Không phải khách hàng vừa mới sinh ra là đã muốn mua một thương hiệu nào đó. Vì vậy, thấu hiểu khách hàng cũng bao gồm những lĩnh vực mang yếu tố tâm lý nhiều hơn như:

- Khách hàng suy nghĩ gì và cảm thấy thế nào;
- Mục tiêu và chiến lược của họ là gì;
- Những điều này ảnh hưởng đến hành vi mua sắm như thế nào;
- Doanh nghiệp sẽ mang lại trải nghiệm gì cho khách hàng;
- Cảm nghĩ của họ về trải nghiệm đó là gì;
- Họ có nói với chúng ta về những gì họ nghĩ không;
- Chúng ta có đi ngược lại lời hứa với khách hàng không (thông qua việc xây dựng thương hiệu, mô tả sản phẩm hay truyền thông marketing...);
- Liệu chúng ta đã hoàn thành vai trò mà khách hàng giao phó cho chúng ta trong đời sống của họ chưa;
- Họ có vấn đề nào chưa giải quyết được không;
- Chúng ta đã thu thập và sử dụng thông tin về khách hàng đúng cách hay chưa - cả về nghĩa pháp lý lẫn nghĩa cho phép khách hàng vạch ra ranh giới nơi bắt đầu đời sống riêng tư của họ và kết thúc việc tìm hiểu của chúng ta.

Nếu không có một quy trình quản trị đúng, việc thu thập dữ liệu chỉ là một thú vui xa xỉ, thậm chí có thể là một thú vui tiêu cực.

Hoạt động tìm hiểu khách hàng trải dài từ nghiên cứu thị trường, đến tiếp thị cơ sở dữ liệu, dịch vụ khách hàng và bất kỳ chức năng nào có mối liên hệ trực tiếp hay gián tiếp với khách hàng, như quản trị quy trình cung ứng chẳng hạn. Xung đột thường xảy ra giữa mảng nghiên cứu thị trường và công việc tiếp thị cơ sở dữ liệu. Các nhà tiếp thị cơ sở dữ liệu cần kết quả nghiên cứu để nâng cao hiệu quả công việc, đồng thời tạo ra những thông tin hữu ích cho các nhà nghiên cứu thị trường. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu thị trường lại cảm thấy bị đe dọa bởi các nhà tiếp thị cơ sở dữ liệu, chứ không phải là được khích lệ khi hai bên làm việc với nhau. Việc sử dụng các thông tin tổng hợp từ tiếp thị cơ sở dữ liệu sẽ giúp doanh nghiệp có thêm nhiều kiến thức, bao gồm số lượng và loại khách hàng mà một công ty có, cách thức liên lạc với họ, ai phản hồi và phản hồi như thế nào, họ mua gì... Từ một chương trình tiếp thị trực tiếp do bộ phận nghiên cứu vạch ra, người ta sẽ biết phải làm gì với những dữ liệu thu thập được. Sự kết hợp giữa tiếp thị cơ sở dữ liệu và nghiên cứu thị trường có thể giúp bạn hiểu khách hàng mà không cần phải tiến hành một dự án khảo sát thị trường quy mô nào.

Từ nghiên cứu đến đo lường và quản trị

Đối với các tổ chức, thông tin khách hàng không chỉ hỗ trợ việc ra quyết định cho các hoạt động marketing cụ thể. Thấu hiểu khách hàng là phần thiết yếu của một cơ chế cho phép tổ chức biết liệu họ có đáp ứng nhu cầu của khách hàng hay không, trong khi vẫn đảm bảo quyền lợi của những thành phần liên quan khác (chủ doanh nghiệp, cổ đông, đối tác kinh doanh, nhà phân phối, nhà cung ứng dịch vụ marketing và nhân viên - nhất là những người có trách nhiệm quản lý khách hàng tại các cửa hàng hay chi nhánh, các trung tâm liên lạc, các phương tiện giải trí và vận chuyển...).

Ở đây, chúng ta sẽ đề cập đến việc đo lường hiệu quả của các chiến dịch marketing và những sáng kiến khác. Lĩnh vực này luôn gây ra nhiều tranh cãi vì, bất chấp những lý thuyết về nghiên cứu thị trường và phân tích cơ sở dữ liệu khách hàng, thông tin chi tiết về khách hàng vẫn hiếm khi được sử dụng một cách thích hợp. Trong nhiều năm qua, phần lớn công việc trong marketing và quản trị không thay đổi, mặc dù tiến bộ về thông tin và công nghệ truyền thông đã làm thay đổi nhiều lĩnh vực. Có thể nói không quá rằng đo lường mức độ hài lòng của khách hàng đã trở thành một ngành kinh doanh lớn. Hệ thống khuyến khích và đánh giá nhân viên ngày càng phụ thuộc vào mục tiêu làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, nhiều khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của khách hàng có xu hướng giảm ở hầu hết các thị trường. Việc bạn xây dựng mục tiêu và đo lường mức độ hài lòng khách hàng không làm họ cảm thấy vui hơn hay mua sản phẩm/dịch vụ của bạn nhiều hơn. Hầu hết thông tin từ những cái gọi là thấu hiểu khách hàng đúng ra phải nói cho bạn biết khách hàng của bạn muốn gì, vậy mà trên thực tế nó chỉ cho bạn biết khách hàng đã nói gì, mà hai việc này đôi khi không giống nhau. Nếu tổ chức chỉ tập trung vào việc khách hàng nói gì về sản phẩm hay dịch vụ của mình thì tính sáng tạo và khả năng đổi mới của họ sẽ bị hạn chế. Lập mục tiêu cho nhân viên bằng cách sử dụng thông tin dựa trên những gì khách hàng nói còn làm cho tình hình tồi tệ hơn. Các tổ chức bị dẫn dắt bởi những mục tiêu và các số đo do chính họ lập ra. Điều này cũng tốt thôi, nếu các số đo và mục tiêu là điều mà doanh nghiệp, các thành phần liên quan và khách hàng thật sự mong muốn. Đáng tiếc điều này chỉ là hãn hữu. Khách hàng có thể nói rằng họ muốn được trả lời nhanh hơn mỗi lần họ gọi điện đến các trung tâm giao dịch, nhưng trên thực tế, có thể họ lại dành ưu tiên cao hơn cho các sản phẩm/dịch vụ "đáng đồng tiền bát gạo" mà vẫn vui vẻ nếu việc trả lời điện thoại có chậm đi một chút. Thành công của các hãng hàng không giá rẻ đã minh họa cho điều này.

Mục tiêu và các số đo được thiết lập trong các công ty lớn và các tổ chức dịch vụ công ngày càng trở nên phức tạp và chiếm ưu thế. Quan niệm rằng "Nếu bạn có thể đo được thì bạn có thể quản lý được" cứ di căn như bệnh ung thư và thế là các doanh nghiệp không ngừng khảo sát mức độ hài lòng khách hàng trong những cuộc thăm dò quy mô lớn, hay lập mục tiêu và cạnh tranh thứ hạng với đối thủ. Tuy nhiên, kết quả vẫn là sự sụt giảm về số lượng khách hàng trung thành và mức độ hài lòng xét trên tổng thể. Các doanh nghiệp tập trung vào việc giành thứ hạng mà ít chú ý tới việc cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ đúng như ý muốn của họ. Theo cách làm này, mối quan tâm của doanh nghiệp dần hướng về các mục tiêu nội bộ, đưa nhân viên và cả tổ chức xa dần nhiệm vụ quan tâm đến khách hàng trước tiên.

Cuộc đấu tranh giành thứ hạng và các chỉ tiêu gây căng thẳng đến nỗi các doanh nghiệp thường tập trung chủ yếu vào việc cắt giảm chi phí và giám định. Họ cũng không tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Tất cả những điều đó đang hạn chế sức sáng tạo và lối tư duy táo bạo, vốn rất cần thiết cho thành công của bất kỳ tổ chức nào. Kết quả là nhân viên giỏi ra đi, hành vi tiêu cực của nhân viên (thái độ thờ ơ, tiếp đón qua loa, trả lời đại khái...) lan rộng. Các tổ chức đề ra tiêu chí cho quá nhiều lĩnh vực vốn không liên quan gì với mục đích ban đầu.

Các tổ chức dịch vụ chăm sóc y tế là ví dụ điển hình. Chiến lược của họ quá xa rời mục tiêu đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Lý do tồn tại của một dịch vụ y tế là giúp đỡ các bé sơ sinh chào đời, giúp mọi người sống khỏe mạnh hay chí ít cũng là giúp họ đỡ đau đớn và kéo dài cuộc sống. Đối với nhiều nhân viên y tế, các tiêu chuẩn về số liệu do tổ chức đặt ra không liên quan gì tới những yếu tố này. Các số đo dựa trên quy trình và các giao dịch, số giường, thời gian chờ đợi và chi phí phục vụ... tất cả các chỉ tiêu này đều quan trọng để đạt hiệu quả kinh doanh, nhưng chúng không cung cấp dịch vụ mà mọi người cần.

Bất chấp khoảng cách giữa các số liệu nội bộ và lý do thật sự để một công ty hay tổ chức tồn tại, sự căng thẳng vẫn luôn hiện diện ở đây vì nhân viên biết rằng lúc này họ đang không làm những việc mà họ thật sự nên làm. Tư duy ngắn hạn chiếm ưu thế vì tổ chức chỉ cố gắng để đạt được mục tiêu kế tiếp, còn khách hàng thì không hài lòng vì họ có thể cảm nhận sự bực bội hay khổ sở của tổ chức mỗi lần họ tiếp xúc với tổ chức đó.

Hiểu khách hàng để trợ giúp khách hàng tốt hơn

Lời giải cho câu đố hóc búa này là thông tin khách hàng phải hỗ trợ chúng ta trong việc thay đổi cách nghĩ về khách hàng, nhân viên và tổ chức. Một khi mục đích đã được xác định thì tổ chức hoàn toàn có thể điều chỉnh lại các chỉ tiêu đo lường hoạt động của mình. Theo đó, họ sẽ phải đưa ra nhiều số đo mới để quản lý và kiểm soát con người. Các số đo này còn gọi là số đo "theo đầu người" và liên quan đến những vấn đề như:

- Lập kế hoạch và xác định mục tiêu;
- Chi phí cho mỗi liên lạc và tỷ lệ phản hồi;
- Tỷ lệ chuyển đổi và tỷ lệ bán các sản phẩm hay dịch vụ phụ/bán các sản phẩm hay dịch vụ ở phân khúc cao hơn;
- Thời gian thu hồi vốn và giá trị của khách hàng đối với công ty.

Các số đo như vậy phải được thay thế, hay ít ra cần được cân bằng với các số đo liên quan đến

những gì mà doanh nghiệp hay tổ chức muốn làm cho khách hàng. Các số đo này có thể gọi là số đo "vầng hào quang". Ở đây, "vầng hào quang" được hiểu là:

- Điều khách hàng của bạn nhìn thấy khi bạn là tổ chức đúng như trong ý muốn của họ.
- Điều khiến nhân viên và nhà cung cấp của bạn tự hào khi bạn thể hiện đúng ý muốn của khách hàng.
- Thứ ánh sáng bao trùm mọi giao tiếp với khách hàng của bạn.
- Tâm trạng háo hức của khách hàng khi chào đón các chương trình truyền thông của bạn và xem xét nghiêm túc các chương trình đó.
- Niềm mong mỏi tham gia vào các chương trình truyền thông của bạn, chứ không phải đứng ngoài các chương trình đó.
- Hình ảnh xuất hiện khi bạn tạo dựng công ty dựa trên việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng và mọi hoạt động truyền thông của bạn hỗ trợ điều này.

Mặc dù khách hàng có thể muốn giảm thiểu chi phí hoặc chỉ cần có giá trị cộng thêm nào đó, song không phải lúc nào đây cũng là mục tiêu duy nhất của họ. Tùy chủng loại sản phẩm hay dịch vụ mà họ có thể chỉ muốn cảm thấy được vui vẻ, hứng thú, an toàn, chắc chắn. Thậm chí, khách hàng còn có thể muốn nhà cung cấp trở thành "thiên thần hộ mệnh" của mình (trong chủng loại sản phẩm/dịch vụ đó).

Một định nghĩa rõ ràng về "vầng hào quang" cho phép tổ chức đánh giá hiệu quả hành động của mình trong mối tương quan với mong đợi của các bên liên quan. Xác định hào quang của tổ chức bạn và cơ cấu mục tiêu xung quanh hào quang này là điểm xuất phát cho một cuộc cách mạng, bởi việc này giúp bạn vạch ra một đích đến rõ ràng cho toàn bộ tổ chức. Nói một cách đơn giản, nếu tổ chức của bạn muốn mọi người có một ngày vui vẻ, thì các số đo cần thể hiện khách hàng có một ngày vui vẻ hay không, chứ không phải việc bạn có nhấc điện thoại nhanh không! Đây không phải là câu phát biểu về tầm nhìn của tổ chức, mà là lời khẳng định được cụ thể hóa về mục tiêu của tổ chức.

Tuy nhiên, nếu bạn sử dụng các kỹ thuật đo năng lực hoạt động dựa trên việc thấu hiểu khách hàng, trong khi các kỹ thuật này không cho biết khách hàng có thật sự nhận được những gì họ muốn từ tổ chức của bạn không, thì rất có khả năng bạn đang vô tình dẫn dắt tổ chức của mình đi sai hướng.

Thấu hiểu khách hàng và cách mạng marketing

Điều kiện tiên quyết để tiến hành cách mạng marketing là hiểu đúng những ước mơ mà khách hàng hiếm khi bộc lộ. Vậy khách hàng thật sự muốn gì và họ đang cố gắng đạt được điều đó bằng cách nào? Trong một số lĩnh vực, bên cạnh việc cắt giảm hay thay đổi ngân sách ở nhiều mảng khác nhau, doanh nghiệp vẫn có thể chi tiêu nhiều hơn để đạt lợi nhuận cao hơn. Việc cắt giảm ngân sách theo kiểu đồ đồng và mục tiêu cứng nhắc của ban quản trị hiếm khi đem lại kết quả tốt, mà việc phân bổ ngân sách theo mức độ ưu tiên sẽ giúp doanh nghiệp sắp xếp lại ngân sách một cách hợp lý. Khi đó, họ chỉ cần lưu ý để các khoản chi tiêu được cân đối và tổ chức lại chiến lược kinh doanh để phục vụ đúng những gì mà khách hàng thật sự mong muốn.

Liệu đây có phải là một cuộc cách mạng không? Những công việc cần làm để sắp xếp, phân tích dữ liệu và cung cấp thông tin thông qua máy tính cho các nhân viên xử lý cuộc gọi của khách hàng, huấn luyện và tạo động lực để nhân viên muốn đáp ứng nhu cầu của khách hàng và nhạy cảm với lý do

trực tiếp của cuộc gọi, thiết kế hệ thống bồi thường để nhân viên không bỏ việc giữa chừng... là cách mạng. Nó buộc bạn phải thay đổi trọng tâm của marketing và xóa bỏ các rào cản chức năng, chẳng hạn rào cản giữa marketing và dịch vụ. Nó đòi hỏi các nhà marketing lấy khách hàng làm trọng tâm phải có ảnh hưởng mạnh mẽ lên các chi nhánh, các trung tâm giao dịch qua điện thoại và website. Nó cũng ảnh hưởng đến thiết kế sản phẩm, vì đến lúc này bạn đã khám phá những gì khách hàng của bạn thật sự cần nhanh hơn nhiều so với trước đây. Kết quả đạt được cũng mang tính cách mạng: bạn sẽ thu được rất nhiều.

Tuy nhiên, mỗi công ty phải xác định xem liệu họ có cần thay đổi không và nếu cần thì thay đổi cái gì. Tiến hành một cuộc cách mạng sẽ rất tốn kém và đòi hỏi ban quản trị phải đầu tư tâm trí, thời gian và sức lực, bởi cuộc cách mạng nào cũng phải được phát động từ cấp quản lý cao nhất. Nếu từ mỗi khách hàng đơn lẻ, đối thủ của bạn thu được nhiều giá trị hơn bạn vì họ sử dụng thấu hiểu khách hàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thì có thể họ sẽ ít chịu áp lực phải tìm kiếm thêm khách hàng mới. Họ biết rõ hơn bạn khách hàng nào mang lại giá trị lớn hơn nếu nhu cầu của khách hàng được đáp ứng, vì thế có thể họ sẽ chọn lựa nên làm việc với khách hàng nào. Họ có thể tập trung hoạt động marketing vào việc thu hút các khách hàng có tiềm năng mang lại giá trị cao hơn và "nhường" cho bạn số khách hàng còn lại. Qua thời gian, tổng giá trị thành phần khách hàng của bạn sẽ giảm tương đối so với tổng giá trị khách hàng của họ. Bạn sẽ nhận ra khó mà đáp ứng nhu cầu của khách hàng, trong khi vẫn đảm bảo lợi nhuận ổn định. Đó là thứ thuốc độc mãn tính cứ âm ỉ đầu độc môi trường kinh doanh!

Bạn có thể lật ngược tình thế này bằng cách thay đổi trọng tâm và thái độ, đặc biệt là từ ban quản trị doanh nghiệp, nếu việc thay đổi thái độ có liên quan đến việc hướng tới nhu cầu của khách hàng. Ý tưởng đo đếm sát sao để kiếm thêm được một nửa phần trăm lợi nhuận đang mất dần hiệu quả, vì các khách hàng ngày càng khôn ngoan và hiểu biết luôn so sánh từng chi tiết để tìm kiếm lợi nhuận từ sản phẩm hay dịch vụ được chào bán trên thị trường.

Tóm lại, doanh nghiệp phải chọn lựa cách thức sử dụng thông tin khách hàng: có thể sử dụng nó đơn thuần chỉ để làm khá hơn một chút so với những gì bạn đang làm hiện nay, hoặc bạn có thể dùng nó để cách mạng hóa marketing và dịch vụ của bạn. Lựa chọn thứ hai sẽ kéo theo nhiều khó khăn trước mắt cho doanh nghiệp, nhưng lại có lợi cho sự tồn tại của doanh nghiệp trong tương lai, bởi một vài nỗ lực nhỏ trong cách làm của bạn không đủ để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng và mạnh mẽ trong nhu cầu của khách hàng.

CHƯƠNG 4: Làm cách mạng thông qua hoạch định chiến lược

Một khi ban lãnh đạo quyết định cách mạng hóa marketing thông qua việc sử dụng hiệu quả những kiến thức về khách hàng thì công việc đầu tiên họ cần làm là phải đổi mới cách tư duy và lề thói hoạt động cũ. Thay vì tổ chức vài chiến dịch tiếp thị rầm rộ và... cũ rích, công ty có thể tung ra hàng trăm chiến dịch nhỏ đáp ứng linh hoạt những thay đổi trong nhu cầu khách hàng. Kết quả phân tích liên tục các hoạt động marketing đòi hỏi công ty phải thay đổi, thích nghi và triển khai các kế hoạch mới dành cho những phân khúc khách hàng ngày càng nhỏ. Tuy điều này nghe có vẻ mơ hồ và phức tạp, song việc thiết kế một cơ cấu tổ chức nhằm hiện thực hóa những yêu cầu đó có thể là thử thách lớn hơn nhiều.

Một vài công ty lớn đã tổ chức lại thành một tập hợp các đơn vị kinh doanh nhỏ, gần như độc lập với nhau để đối phó với các xu thế thị trường, chứ không nhằm đáp ứng theo chuỗi nhu cầu. Các đơn vị này có mức độ tập trung cao hơn, cơ cấu linh hoạt hơn và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, cũng như các đòi hỏi của thị trường. Những công ty đã được điều chỉnh theo cách này thường tìm kiếm cơ hội liên kết có chọn lọc với nhiều công ty khác để sử dụng các kỹ năng, thế mạnh cụ thể. Sự liên kết này cho phép các công ty tránh việc phải đánh đổi nhu cầu khách hàng (để đạt hiệu quả và tập hợp nguồn lực cùng các kỹ năng rộng hơn) và nhu cầu của công ty (quản lý nguồn lực hiệu quả và giảm chi phí sản xuất thông qua đơn đặt hàng lớn). Các công ty không còn phải lựa chọn giữa hiệu quả thị trường và hiệu quả doanh nghiệp, và đây là một giải pháp liên kết có thể cho phép doanh nghiệp đạt được cả hai mục đích.

DOANH NGHIỆP NHƯ MỘT XƯỞNG PHIM

Phương thức hoạt động của xưởng phim Hollywood đã cung cấp một mô hình khá lý tưởng cho các công ty trong môi trường liên kết. Nhà kinh tế Mỹ, Jeremy Rifkin, (năm 2000) nhận xét rằng Hollywood có rất nhiều kinh nghiệm trong phương pháp liên kết các tổ chức. Ngành công nghiệp giải trí từ lâu đã phải đối mặt với những rủi ro đi kèm với các sản phẩm có chu kỳ sống bị rút ngắn. Mỗi phim là một sản phẩm duy nhất và nó cần tìm thấy khán giả trong thời gian ngắn nhất nếu công ty muốn thu lại số tiền đầu tư. Lúc này, phương pháp liên kết trong kinh doanh là lối thoát duy nhất.

Để mỗi bộ phim ra đời, người ta phải tập hợp một đội ngũ các công ty sản xuất chuyên biệt và cả các nhà thầu độc lập, trong đó mỗi công ty đều có trình độ chuyên môn riêng cùng với tài năng của mình. Các bên cùng hợp thành một doanh nghiệp liên kết ngắn ngày mà vòng đời được giới hạn trong thời gian triển khai dự án. Các xưởng chính vẫn giám sát phần lớn quy trình thông qua việc tài trợ một phần chi phí sản xuất và kiểm soát các kênh phân phối. Rifkin đã viết: "Với quyền lực của một hệ thống phân phối quốc gia và quốc tế, các hãng phim lớn có thể sử dụng sức mạnh tài chính để chiếm lĩnh ngành điện ảnh rồi vắt kiệt các công ty sản xuất độc lập". Ông còn trích dẫn một bài báo của chuyên gia về kinh tế, chính trị-xã hội, Joel Kotkin, đăng trên tạp chí Inc. rằng: "Hollywood (đã biến đổi) từ một ngành có các công ty khổng lồ tích hợp theo chiều dọc theo lối cổ điển thành một điển hình tiêu biểu nhất thế giới về kinh tế liên kết... Cuối cùng, mọi ngành có hàm lượng kiến thức cao đều sẽ kết thúc trong trạng thái nguyên tử hóa như nhau. Hollywood chỉ đến đó trước mà thôi".

Để tồn tại, các tổ chức doanh nghiệp hiện đại phải có cơ cấu kiểm soát năng động, dễ điều chỉnh hơn. Tuy vậy, trong thực tế, nhiều công ty vẫn áp dụng chính sách quản trị cứng nhắc với hoạt động

kiểm soát tập trung. Các cấp quản lý giữ quyền kiểm soát thông qua hệ thống thứ bậc. Người ta cho rằng với cơ cấu sắp xếp này, nhiều công cụ sẽ được sử dụng để biến các mục đích chiến lược thành năng lực hoạt động, bất kể các công cụ này dùng chúng để tăng cường kiểm soát hay kêu gọi sự đồng thuận. Đối với hình thức tổ chức công ty mới mẻ và năng động, một phương pháp như thế sẽ kém hiệu quả hơn nhiều. Ở đây, mối liên kết giữa quy trình, các đơn vị kinh doanh và các đối tác quan trọng thường khó nhận dạng và khó xác định hơn nhiều. Trong một tổ chức linh động, mà hình thức nhỏ nhất là tổ chức ảo, vấn đề hoạch định chiến lược là yếu tố then chốt. Các tổ chức như thế có thể sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì sự hợp nhất nội bộ và điều này có thể làm giảm khả năng đổi mới, cũng như tồn tại của doanh nghiệp.

QUẢN TRỊ CÁC MỐI QUAN HỆ

Nhiều doanh nghiệp lo ngại rằng sự điều chỉnh quyền lực sẽ dẫn đến việc khó kiểm soát hoạt động của tổ chức và hành vi của các thành phần liên quan. Quả thật, việc phân chia lại quyền lực nếu không được giám sát chặt chẽ có thể dẫn đến những hậu quả ngoài ý muốn. Một trong những giám đốc điều hành thành công và tại vị lâu nhất là Jack Welch - cựu giám đốc điều hành huyền thoại của General Electric. GE đạt kỷ lục đáng ngạc nhiên về mức tăng trưởng và chỉ số lợi nhuận. Đó là một trong số rất ít các tập đoàn khổng lồ giữ vững vị trí một trong mười doanh nghiệp hàng đầu thế giới trong suốt hơn một thế kỷ. Tuy nhiên, ông từng được mệnh danh là "Jack Nơ-tron", bởi phong cách lãnh đạo của ông được so sánh với bom nhiệt hạch - thứ vũ khí có thể giết chết tất cả mọi người nhưng vẫn giữ nguyên vẹn các tòa nhà. Khi đó, ông đã mạnh tay cắt giảm nhân sự và cơ cấu lại gần như toàn bộ các đơn vị kinh doanh của GE.

Không cuộc cách mạng nào có thể tiến hành mà không có nhà lãnh đạo dám mạnh tay như thế và sẽ không phải là nhà lãnh đạo cách mạng đúng nghĩa khi không có tầm nhìn như Jack Welch. Tầm nhìn doanh nghiệp hàm ý một khái niệm được lý tưởng hóa. Đôi khi tầm nhìn đó đòi hỏi phải phá bỏ khuôn mẫu hiện tại và di chuyển đến một trạng thái tương lai theo một cách thức phi tuyến tính, bất chấp mốc thời gian và không gian hiện tại. Một sự thay đổi như thế rất khó thực hiện bởi nó có nguy cơ phá vỡ sự cân bằng quyền lực hiện tại, dù nó được thể chế hóa bởi dòng thông tin hiện tại và những tác động của văn hóa doanh nghiệp. Trên thực tế đã có nhiều quy trình rất cồng kềnh và gắn với mô hình phân phối quyền lực hiện tại. Chúng không chỉ rất khó để thay đổi, mà còn rất khó để nhận ra. Chúng ta sẽ trở lại vấn đề này trong Chương 11.

Khi phải đối mặt với sự thay đổi, các công ty lớn có xu hướng tránh cải tổ toàn diện mà chỉ đổi mới có mức độ để phản ứng lại những biến động của môi trường bên ngoài. Ở những công ty này, ban quản lý cấp cao tin rằng tình hình kinh doanh của họ là ổn định và có thể dự đoán trước, bất chấp những bằng chứng rõ ràng cho thấy họ đang tụt hậu. Sự sai biệt giữa suy luận và thực tế cuối cùng kết thúc thảm hại, như những gì đã xảy ra với nhiều công ty công nghệ thông tin lớn của thế giới trong thập niên vừa qua.

Từ một góc độ nào đó, vấn đề mà các tổ chức lớn phải đối mặt là quan hệ nghịch đảo giữa kiến thức chi tiết về hoạt động của doanh nghiệp với thẩm quyền và quyền lực của người lãnh đạo. Đây không phải là câu chuyện mới mẻ. Người La Mã đã từng bàn luận về vấn đề này. Làm thế nào bạn có thể điều khiển một doanh nghiệp lớn? Làm thế nào một chiếc tàu chở dầu lớn có thể xoay chuyển dễ dàng như một chiếc thuyền nan? Các nhà quản lý có thâm niên càng cao thì quyền lực càng lớn, nhưng điều này cũng khiến họ ít quan tâm tới những vấn đề phức tạp mà các bộ phận khác nhau trong tổ chức phải đối mặt. Các công ty được điều hành bởi những nhà lãnh đạo xa rời chính sách hoạt động của

doanh nghiệp kiểu như vậy sẽ gặp khó khăn một khi "cái sảy nảy cái ung".

VẤN ĐỀ QUYỀN LỰC CHIẾN LƯỢC Ở CẤP ĐỘ TỔ CHỨC

Chiến lược đã hết thời?

Không thiếu lý thuyết quản trị để hỗ trợ cho vấn đề này. Trong vòng 30 năm qua, các tác giả viết về quản trị doanh nghiệp đã đưa ra nhiều giải pháp nhằm tạo dựng các tổ chức linh hoạt và nhạy bén, chẳng hạn như quản trị theo mục tiêu, quản trị kiểu ma trận, phân quyền, quản-trị-một-phút, quản trị bằng cách đi thị sát thực tế, chiến lược cạnh tranh và quản trị chất lượng toàn bộ... Những lý thuyết này bàn về nhiều cơ cấu tổ chức đa dạng, hành vi quản trị, phong cách quản trị và quan hệ khách hàng khác nhau. Đôi khi chúng còn kết hợp với các kỹ thuật phụ trợ như quản trị theo chu kỳ sống, lập ngân sách dựa trên số 0, phân tích chuỗi giá trị hay hiện nay là tái cơ cấu quy trình. Khó mà đoán biết điều gì chi phối sự cấu thành của mỗi ý tưởng, nhưng người ta có thể nhận ra một chu kỳ nào đó đang lặp lại khi lý thuyết di chuyển từ trạng thái ý tưởng, sang sự sùng bái, đến việc vận dụng lý thuyết đó một cách vô tội vạ, rồi tỉnh mộng và sổ toẹt những gì vừa ca ngợi hết lời. Trong marketing, tuy vấn đề xác định thời hạn và giai đoạn của mỗi ý tưởng trong mối tương quan với từng giai đoạn phát triển vẫn chưa được giải quyết, nhưng sự phủ nhận đã manh nha hình thành.

Có thể nào việc hoạch định chiến lược cũng dịch chuyển từ chỗ được hoan nghênh rộng rãi sang sự thất vọng và bị lên án? Trong quá trình tìm kiếm sự đồng thuận, các ý tưởng quản trị mới thường được thổi phồng quá mức. Việc hoạch định chiến lược đã trở thành mốt thời thượng trong một thời gian. Cách hành xử của Tôn Tử - nhà chiến lược tài ba của Trung Quốc từ 2.400 năm trước - làm ta liên tưởng đến một vị giám đốc doanh nghiệp đang hoạch định chiến lược. Ngay Henry Mintzberg - một nhà tư vấn quản trị và chiến lược kinh doanh - cũng cho rằng việc hoạch định chiến lược đã bước vào giai đoạn làm cho người ta vỡ mộng và rồi bị khước từ. Có vẻ ông muốn nói rằng việc hoạch định chiến lược đã không còn tác dụng nữa!

Vai trò của việc hoạch định chiến lược

Luận điểm trung tâm của Mintzberg là các quy trình hoạch định được thiết kế để đáp ứng cấu trúc mang tính máy móc, đặc biệt bộ máy hành chính (vốn là hình thức được nhiều công ty chấp nhận), là một cơ chế hợp nhất kém hiệu quả cho các hình thức tổ chức khác. Thay vào đó, ông đề xuất ba hình thức cấu trúc khác có thể áp dụng cho việc hoạch định chiến lược. Hình thức thứ nhất mà tất cả chúng ta đều biết là bộ máy hành chính. Ở đây, công ty có một cơ cấu chính thức, việc phân bổ quyền lực được phản ánh trong sơ đồ tổ chức, các vai trò và trách nhiệm được xác định rõ ràng. Hình thức thứ hai là tổ chức lâm thời. Ví dụ hay nhất của tổ chức lâm thời là đội dự án: đó là một nhóm người được chọn lựa từ các phòng ban khác nhau để thực hiện một công việc cụ thể nào đó. Khi công việc hoàn tất, nhóm dự án sẽ được giải thể và các đội khác có thể được thành lập để giải quyết những vấn đề mới. Hình thức thứ ba là tổ chức lý tưởng. Một tổ chức lý tưởng là một tổ chức tồn tại vì các thành viên tham gia tin tưởng rằng nó đang tồn tại. Các tổ chức ảo là ví dụ tiêu biểu. Ngoài ra, còn có các doanh nghiệp đa ngành nghề, liên minh chiến lược và tổ chức liên kết. Cơ chế hợp nhất cho một tổ chức lý tưởng là thông tin và văn hóa. Các kế hoạch và hành vi được bổ sung trên cơ sở trao đổi thông tin dựa trên niềm tin về bản chất của các đối tác. Nói cách khác, công ty, khách hàng và các nhà cung cấp của công ty đó trao đổi thông tin và sử dụng thông tin đó để lập kế hoạch.

Ý tưởng này không mới, nhưng nó mở ra nhiều gợi ý sâu sắc cho việc hoạch định chiến lược. Sự kết thúc của chiến lược diễn ra khi có sự chênh lệch giữa vai trò hoạch định và hình thức tổ chức, hay nói cách khác là khi hình thức hoạch định sử dụng trong bộ máy hành chính được áp dụng ở nơi khác. Những hình thức này quá cứng nhắc, đặc biệt đối với tổ chức lâm thời và tổ chức lý tưởng. Vậy làm thế nào để phát triển các kế hoạch chiến lược trong các công ty năng động nhằm đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng, trong khi vẫn duy trì sự gắn kết và sự hợp nhất nội bộ?

Chất keo dính

Câu trả lời nằm trong bản thân các kế hoạch đó. Chúng phải đóng vai trò như chất keo kết dính nhiều đơn vị kinh doanh lại với nhau. Kế hoạch chiến lược phải được phát triển bởi cấp quản trị cao nhất trong công ty hoặc bởi trung tâm của một mạng lưới cụ thể nào đó. Các tác giả Goold, Campbell và Alexander trong cuốn sách "Chiến lược ở tầm doanh nghiệp: tạo giá trị trong công ty đa ngành" (Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company) xuất bản năm 1994 đã sáng tạo ra thuật ngữ "hoạch định chiến lược của công ty mẹ" (strategic parenting) để đề cập đến hoạt động này trong một công ty được hợp nhất bởi nhiều doanh nghiệp. Do các đơn vị con hoặc quy trình phụ có thể có hoặc không khả năng hoạt động độc lập nên từ góc độ hoạch định, một công ty đa ngành cứng nhắc, một tổ chức ảo, một mạng lưới các công ty hoặc một liên minh chiến lược... gần như tương đồng. Ý tưởng này không chỉ áp dụng cho các công ty lớn, mà còn áp dụng cho các công ty vừa và nhỏ quyết tâm nâng cao lợi thế bằng cách xem mình là nòng cốt trong mạng lưới các nhà cung cấp dịch vụ khác. Ví dụ hay nhất cho trường hợp này là các công ty nhỏ của Nhật và quan hệ của họ với Zaibatsu[(5)] (Oh, 1976).

Quy trình chiến lược vừa có khả năng thành lập, lại vừa có khả năng phá hủy giá trị. Chẳng hạn một vụ mua lại công ty tồi hay việc chỉ định một tổng giám đốc có năng lực sẽ dẫn đến việc giảm hoặc tăng giá trị đáng kể cho công ty. Vì thế, hoạt động tích hợp chiến lược đặc biệt quan trọng đối với sự sống còn của công ty, với việc thiết lập cũng như duy trì vị thế cạnh tranh của công ty đó. Từ góc độ này, việc lựa chọn cơ chế hợp nhất giữa các doanh nghiệp và đơn vị dịch vụ cần được tiến hành hết sức thận trọng. Sự lựa chọn này phải được xem xét từ góc độ làm thế nào để quy trình chiến lược có thể cộng thêm giá trị tối đa vào toàn thể công ty.

Trường hợp nghiên cứu: RTZ

RTZ là một tập đoàn khai khoáng quốc tế khổng lồ được tổ chức theo mô hình bộ máy hành chính nặng tính quan liêu. Tuy ở đây có mức độ phân quyền khá lớn, nhưng tất cả mọi quyết định liên quan đến sản phẩm, thị trường, sử dụng vốn, định giá và bổ nhiệm nhân sự chủ chốt... chỉ được thực hiện ở cấp trung ương. Mối quan hệ giữa RTZ với các công ty con tiềm ẩn nhiều vấn đề phức tạp. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để những nỗ lực của các giám đốc ở công ty mẹ (cùng một lúc phải chăm lo cho nhiều công ty con) có thể hỗ trợ cho nỗ lực của giám đốc ở các công ty con (vốn chỉ tập trung vào bản thân công ty đó).

Tại RTZ, công việc kinh doanh được triển khai thông qua các dự án vốn lớn có tính chất định kỳ. Vì khoản đầu tư cần thiết để đưa một khu mỏ mới vào sản xuất là rất lớn và quyết định tiến hành có thể ảnh hưởng đến thành công của cả tập đoàn trong vài thập niên sau đó. Quy trình xét duyệt dự án có vai trò trọng tâm trong việc hoạch định và góp phần tạo ra giá trị cho tập đoàn. Các chuyên gia tại RTZ có trình độ chuyên môn đặc biệt về thiết lập mô hình trên máy tính và hoạch định ý tưởng mỏ

khai thác, còn việc đệ trình dự án được các công ty vận hành phối hợp với cấp trung ương thực hiện. Thông tin từ cấp quản lý trung ương sẽ cung cấp kiến thức chuyên môn về các lĩnh vực như lập kế hoạch khai thác mỏ, đánh giá thương mại và chiến lược, phân tích, tổ chức tài chính và lập mô hình kinh tế vĩ mô. RTZ vốn được biết đến là đơn vị đi đầu về các kỹ thuật phân tích đánh giá chi phí vốn từ những năm 60, khi họ bắt đầu làm việc với mô hình phân tích dòng tiền mặt được khấu trừ. Hiện nay, công ty này chuyên về đánh giá tỷ lệ rủi ro điều chỉnh theo thống kê. Mọi nỗ lực sáng tạo đều tập trung vào việc hỗ trợ tài chính cho các gói dự án và các công ty con được cấp vốn trên cơ sở cạnh tranh nội bộ. Mấu chốt vấn đề là phải tài trợ cho tất cả các dự án được đánh giá là "tốt". Nhờ các dịch vụ thông tin mà giá trị sẽ được tăng lên đáng kể. Mô hình họ hỗ trợ các hoạt động kinh doanh của các công ty con ở đây có thể nói là không nơi nào khác có thể sánh kịp.

Tuy nhiên, việc duy trì tích hợp thông qua việc cung cấp chức năng và dịch vụ hoàn hảo như vậy không phải là chuyện dễ dàng, đặc biệt là nếu chỉ dựa trên thông tin. Rõ ràng nhân viên ở công ty mẹ phải gánh hết mọi chi phí hoạt động của doanh nghiệp và ngày càng rời xa khách hàng hơn so với nhân viên ở các công ty con. Vậy là xảy ra nguy cơ các công ty con sẽ xem công ty mẹ là bỏ lơ hay, ngược lại, can thiệp quá sâu vào công việc của họ. Do đó, công ty mẹ không nên chỉ dừng lại ở việc làm tốt chức năng cung cấp dịch vụ nghiên cứu thị trường hoặc quản trị tài chính như một tổ chức chuyên môn. Lúc đó, họ có thể mở rộng tối đa giá trị cộng thêm bằng cách thuê dịch vụ bên ngoài. Như vậy, hoạch định chiến lược chung sẽ là lĩnh vực mà công ty mẹ có thể hỗ trợ cho các công ty con. Khi không phải quan tâm đến chính sách hoạt động chi tiết của từng công ty con riêng lẻ, công ty mẹ sẽ dồn tâm trí cho những quyết định ở cấp vĩ mô nhằm tối đa hóa vị thế của cả tập đoàn.

Trường hợp nghiên cứu: Shell

Hãng dầu nhờn Shell - công ty liên doanh giữa Anh và Hà Lan - là một trong những tập đoàn lớn nhất thế giới có văn phòng đặt tại nhiều quốc gia, trên 10.000 giám đốc với hơn 70 quốc tịch khác nhau điều hành khoảng 100 công ty. Shell hoạt động trong lĩnh vực kỹ thuật phức tạp về dầu mỏ, khí và hóa chất - một ngành nghề đòi hỏi sự đầu tư lớn, định kỳ và ràng buộc công ty về dài hạn. Chính vì vậy mà họ cần một dịch vụ thông tin vượt trội để cung cấp hỗ trợ kỹ thuật, cũng như một số phương tiện giúp duy trì văn hóa nội bộ để gắn kết các công ty con lại với nhau. Các giám đốc chịu ảnh hưởng sâu sắc từ văn hóa bản địa còn bị ràng buộc bởi những thông lệ thương mại ở các quốc gia khác nhau. Điều đó tạo nên thách thức lớn đối với họ.

Sẽ không có gì đáng ngạc nhiên nếu Shell được mô tả là tổ chức lớn nhất trên thế giới luôn tìm kiếm sự đồng thuận trong tập đoàn. Họ cho phép mức độ phân quyền lớn và phạm vi kiểm soát của các công ty con rất rộng. Quá trình quốc tế hóa này có thể bắt nguồn từ nhu cầu thiết kế một cơ cấu quản trị nhằm chia sẻ quyền kiểm soát giữa hai nước châu Âu vào năm 2005. (Tình hình này có thể đã được giải quyết ổn thỏa sau lần tái tổ chức của Shell gần đây). Văn hóa công ty cũng được chính thức hóa dưới dạng các nguyên tắc, điều lệ, quy định nội bộ mà cao nhất là Bản tuyên bố về những nguyên tắc kinh doanh chung. Đây là những nguyên tắc nhất quán về các tiêu chuẩn hành xử mà công ty mong đợi ở các giám đốc, bất kể văn phòng của họ đặt tại đâu.

Trung tâm dịch vụ tương đối nhỏ với khoảng 700 nhân viên tại Luân Đôn và Hague chịu trách nhiệm cung cấp thông tin, kiến thức chuyên môn kỹ thuật chất lượng cao cho các công ty con trên khắp thế giới. Mức độ tập trung và phân quyền được xem xét trên từng tình huống cụ thể. Trong trường hợp thăm dò dầu khí, khi quyết định về các khoản đầu tư tương lai đòi hỏi phải phân tích kỹ các dữ liệu lớn; hoặc trong trường hợp hóa chất, khi lợi thế cạnh tranh phụ thuộc các nghiên cứu trên phạm vi toàn

cầu, thì sự can thiệp từ cấp trung ương sẽ nhiều hơn. Điệp vụ tình báo chiến lược cũng được thực hiện ở cấp trung ương. Những hoạt động chức năng ở các giai đoạn sau sẽ được phân quyền nhiều hơn. Cấp trung ương chỉ giữ nhiệm vụ đánh giá thị trường, công nghệ và sản phẩm, điều mà họ làm tốt hơn bất kỳ công ty con nào. Về mặt chiến lược, Shell còn tạo ra giá trị thông qua khả năng duy trì quan hệ tốt với chính quyền sở tại, cộng đồng và đối tác trên khắp thế giới. Giá trị này lại được nhân lên bằng việc công ty không ngừng nâng cao năng lực của các giám đốc tại các công ty con với các chuyên gia quốc tế. Với cách làm đó, hình thức cấu trúc ma trận riêng của công ty cho phép họ bố trí lại các chuyên gia chức năng và nhân sự chủ chốt khi cần thiết.

Mặt trái của việc cung cấp các dịch vụ tập trung có thể là họ sẽ gặp khó khăn khi mở rộng ngành nghề kinh doanh ra khỏi lĩnh vực chủ chốt. Shell không thành công lắm trong các ngành như kim loại, khai khoáng, sản phẩm tiêu dùng, than và năng lượng hạt nhân. Có thể vì các lĩnh vực này đòi hỏi sự tham gia của các công ty con với nhiều nền văn hóa khác nhau và không phù hợp với lĩnh vực kinh doanh chính của công ty mẹ.

VIỆC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC BỔ SUNG GIÁ TRỊ NHƯ THẾ NÀO?

Nếu mục đích của hoạch định chiến lược là đạt được kết quả kinh doanh tốt hơn thông qua việc sử dụng thông tin thì sẽ có ba chi tiết cần đặc biệt chú ý.

- Thứ nhất, ngay cả trong những công ty được tổ chức chặt chẽ, sự cân bằng giữa kiểm soát của cấp trung ương và địa phương vẫn phải được đánh giá một cách thận trọng. Việc quản lý dịch vụ thông tin là cách thích hợp nhất để duy trì sự cân bằng đó mà vẫn bảo đảm sự gắn kết trong tổ chức.
- Thứ hai, quy trình hoạch định chiến lược phải tăng thêm giá trị cho công ty theo một cách thức nào đó. Điều này chỉ có thể đạt được thông qua sự thấu hiểu khách hàng thật sự - điều mà các đơn vị kinh doanh khác không làm được.
- Thứ ba, quy trình hoạch định chiến lược phải tập trung vào việc tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cho việc khai thác thông tin khách hàng. Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp về cơ bản liên quan đến khả năng này. Do đó, điều thiết yếu là ban lãnh đạo cần hiểu thấu đáo văn hóa doanh nghiệp, từ đó lên phương án xây dựng và triển khai văn hóa đó.

Dịch vụ thông tin có thể được xem như cơ chế tích hợp văn hóa, nhưng nó hàm ý môi trường thông tin phong phú, chứ không chỉ là các đơn vị cung cấp dữ liệu. Trình độ và kiến thức của những người kiểm soát việc hoạch định chiến lược là một phần trong môi trường này. Họ phải đủ tự tin trong việc sử dụng thông tin làm cơ sở để trao quyền cho các công ty con, trong khi vẫn đảm bảo rằng văn hóa doanh nghiệp sẽ duy trì sự gắn kết trong tổ chức. Vì thế, các hình thức tổ chức linh hoạt sẽ được phát triển theo đường lối chiến lược thông qua dịch vụ thông tin và văn hóa. Với các công ty con, giải pháp liên quan đến bối cảnh cụ thể cho các vấn đề chiến lược ở một mức độ nào đó có thể do các giám đốc lựa chọn, bởi họ đã được trao quyền ra quyết định trên cơ sở tình huống phát sinh.

Hoạch định chiến lược và văn hóa doanh nghiệp

Pekar và Abraham - tác giả nhiều bài viết về quản lý chiến lược doanh nghiệp - năm 1995 đã đưa

ra nhiều gợi ý khả quan cho quy trình hoạch định chiến lược. Căn cứ trên cuộc khảo sát 1.000 công ty hàng đầu do tạp chí Business Week thực hiện, hai ông yêu cầu các giám đốc điều hành tự đánh giá về mức độ tinh vi của quy trình quản trị chiến lược do chính họ lập ra. Phạm vi khảo sát được mở rộng ra bốn lĩnh vực: đánh giá (xem xét trọng tâm chiến lược), khác biệt về đơn vị kinh doanh chiến lược (chú trọng thế mạnh chủ chốt so với đối thủ cạnh tranh), sự phân bổ nguồn lực (so sánh tương quan giữa các khoản bồi thường và ngân sách với các ưu tiên chiến lược) và cách thức tạo ra giá trị (xem xét nỗ lực trong việc phát triển các ngành kinh doanh mới). Pekar và Abraham phát hiện mối liên hệ chặt chẽ đáng ngạc nhiên giữa lợi nhuận trên vốn đầu tư trung bình trong ba năm và mức độ các công ty tự đánh giá mình là những nhà hoạch định chiến lược tinh thông. Nếu lợi nhuận trên vốn đầu tư được xem là một số đo quan trọng thì mức cách biệt 67% giữa các công ty tự đánh giá mình ở mức cao nhất và thấp nhất là rất đáng lưu ý.

Có lẽ theo nhận thức của các doanh nghiệp, trọng tâm của sự khác biệt này không quá thiên về năng lực tương đối trong kỹ năng hoạch định chiến lược. Kết quả nghiên cứu cho thấy dường như không có sự khác biệt nhiều lắm giữa năng lực của các công ty tự nhận mình là "tinh thông" hay "không tinh thông" trong việc hoạch định chiến lược. Lời giải thích có thể nằm trong hiệu quả hoạt động của họ khi cuộc cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt hơn. Các công ty yếu hơn có vẻ không nhận thức rõ về tầm nhìn, triết lý doanh nghiệp, cũng như không hiểu lợi thế cạnh tranh của họ nằm ở đâu và không định hướng cơ cấu tổ chức theo tầm nhìn và văn hóa doanh nghiệp.

Theo cách nói của Tom Peter - nhà nghiên cứu kinh tế thường đi sâu tìm hiểu những bí quyết thành công của các công ty lớn tại Mỹ - thì các nhà chiến lược thành công dường như là những người biết cách đưa yếu tố thành công vào chiến lược. Ý ông muốn đề cập đến các tổ chức như Microsoft, Asea Brown Boveri (ABB), General Electric, IBM và PepsiCo. Đó là những công ty có khả năng duy trì tích hợp trong nội bộ cho phép họ chuyển biến linh hoạt trong hình thức tổ chức. Một đặc điểm của những công ty này là khuyến khích các phương pháp sáng tạo bằng cách lập nhiều đội nhóm nhỏ và các đội nhóm này sau đó sẽ được trao quyền đáng kể để triển khai nhiệm vụ.

Nhiều mô hình hoạch định chiến lược đã được đề xuất trong những năm gần đây. Năng lực cạnh tranh cốt lõi (của McFarlen và McKenney, 1983), mô hình năm lực lượng (Porter, 1980), các yếu tố thành công thiết yếu (Boynton và Zmud, 1985) và tái cấu trúc quy trình kinh doanh (Hammer và Champy, 1993) là một số ví dụ về quy trình hoạch định chiến lược. Những mô hình này đòi hỏi sử dụng nhiều dịch vụ thông tin đa dạng để tối đa hóa tốc độ truyền tin, bổ sung giá trị thông tin cho sản phẩm, cho phép thiết kế quy trình theo yêu cầu, gia tăng sự khác biệt, tối đa hóa tốc độ giao hàng, thu thập và phân tích dữ liệu.

Dịch vụ thông tin, việc tổ chức và áp dụng dịch vụ quản trị dữ liệu phải tích hợp một cách toàn diện với các quy trình quản trị chiến lược. Nhưng thực tế lại không như vậy. Chính những công ty mong muốn thay đổi bộ máy ở cấp độ chiến lược vẫn xem thường dịch vụ thông tin. Trong 200 thương vụ mua lại của các công ty Anh trong lĩnh vực cơ khí, ngân hàng và bảo hiểm, người ta thấy các vấn đề công nghệ thông tin/dịch vụ thông tin không hề được nhắc đến cả trước và sau động thái này. Trong hơn 50% trường hợp, công ty đi mua không nắm được thông tin về chiến lược công nghệ thông tin/dịch vụ thông tin của công ty bị bán, cũng như không biết gì về khả năng định hướng kinh doanh của họ. Thậm chí, các vấn đề công nghệ thông tin/dịch vụ thông tin cũng không được xem xét ở giai đoạn trước khi mua lại công ty với lý do chúng "không quan trọng đối với chiến lược kinh doanh". Rõ ràng là nhiều tổ chức vẫn chưa nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của cơ sở hạ tầng thông tin.

Văn hóa tổ chức

Nếu việc định hướng dịch vụ thông tin giữa các tổ chức bị xem nhẹ thì văn hóa - cơ chế tích hợp chiến lược chủ chốt thứ hai của doanh nghiệp - sẽ như thế nào? Vấn đề này được các chuyên gia xem xét trong nhiều mối quan hệ chiến lược, không chỉ bao gồm các thương vụ mua lại mà còn trong cả quan hệ đối tác và liên minh. Họ đề xuất phân loại phong cách văn hóa quốc gia và doanh nghiệp dựa trên ma trận hai-hai, và ý tưởng này được rất nhiều trường kinh doanh ưa chuộng. Ma trận này dựa trên tính quyết đoán và khả năng phản ứng để phân loại phong cách tổ chức từ góc độ văn hóa, đồng thời mô tả phương pháp hành xử của các cấp quản lý doanh nghiệp trong hành vi thương lượng, qua đó tiết lộ nhiều manh mối quan trọng về điểm mạnh, điểm yếu của họ. Ngoài ra, ma trận này còn cho thấy rằng các đơn vị kinh doanh có thể phối hợp với nhau trong lĩnh vực nào và đối nghịch với nhau ở đâu. Một khi khoảng cách văn hóa giữa hai tổ chức quá rộng thì khả năng hợp tác chiến lược hiệu quả là không thể. Lấy ví dụ về cuộc thương lượng giữa một tổ chức châu Âu và một tổ chức châu Á. Trong khi tổ chức châu Âu đi thẳng đến bài phân tích tài chính thì tổ chức châu Á, mặc dù vẫn hợp tác tích cực để làm bài phân tích đó, nhưng lại xem bài tập đó là xa vời và thiếu thực tế, bởi theo họ thì vấn đề quan trọng hơn lúc này là phải tìm ra các giá trị chung và triết lý chung.

Sự xung đột do có sự khác biệt về văn hóa giữa các đơn vị trong cùng một công ty hoàn toàn có thể tránh được. Không nên để cho một đối tác cố áp đặt văn hóa của mình lên những đối tác kia, mà các bộ phận phải giải quyết sự khác biệt bằng cách tự điều chỉnh cho phù hợp. Nếu các bộ phận không thể hòa hợp với nhau trong môi trường văn hóa chung thì việc quản trị doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn, thậm chí có thể dẫn đến thảm họa. Thương vụ sáp nhập giữa Leeds Permanent và Hội Xây dựng Tỉnh thành và Quốc gia năm 1993 có thể minh họa cho vấn đề này. Đúng ra thương vụ này đã tạo ra doanh nghiệp xây dựng lớn thứ ba tại Anh, nhưng điều đó lại không xảy ra. Sau đó, tờ Financial Times số ra ngày 30 tháng 10 năm 1993 tường thuật rằng hai công ty này đã phát hiện một "hố ngăn cách quá lớn trong văn hóa quản lý của họ" và sự thiếu nhất quán trong cơ cấu dịch vụ thông tin của hai bên.

Hoạch định chiến lược là phần quan trọng của mỗi vụ sáp nhập. Muốn thành công, các tổ chức phải tìm cách tăng giá trị cho tổ chức mới thông qua việc hoạch định chiến lược mà dịch vụ thông tin là yếu tố then chốt của toàn bộ quy trình. Các thiết kế dịch vụ thông tin đều phải tính đến văn hóa tổ chức. Để duy trì sự thống nhất về văn hóa, đường lối và hình thức tổ chức doanh nghiệp thì dịch vụ thông tin phải được sử dụng như cơ chế hợp nhất trong doanh nghiệp và cần được xem xét dưới các khía cạnh văn hóa chung. Trên cơ sở đó, các dịch vụ thông tin mới có thể hỗ trợ quy trình hoạch định chiến lược một cách hiệu quả và chặt chẽ nhằm giúp tăng giá trị cho doanh nghiệp.

CÁCH MẠNG CHIẾN LƯỢC THÔNG QUA VIỆC LIÊN TỤC CẢI THIỆN QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH

Peter Drucker - nhà tư vấn quản trị bậc thầy - từng viết: "Khách hàng là nền tảng của doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp tồn tại. Khách hàng tạo ra việc làm. Chính vì để cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng mà xã hội giao phó các nguồn lực tạo ra của cải cho doanh nghiệp... Vì mục đích của doanh nghiệp là tạo ra khách hàng nên mỗi doanh nghiệp có hai - và chỉ hai - chức năng cơ bản: làm marketing và đổi mới". Việc đổi mới phải được thực hiện liên tục và xuyên suốt. Mạng lưới liên kết doanh nghiệp phải tạo điều kiện cho nghiên cứu và phát triển vượt ra khỏi ranh giới truyền thống. Điều này củng cố lập luận về sự cần thiết phải tích hợp một phần mạng lưới vào hệ thống. Vì thế, quy

trình đổi mới phải huy động nhiều nguồn lực khác nhau mới có thể vượt qua đối thủ cạnh tranh. Các nhà hoạch định chiến lược kinh doanh không chỉ phối hợp và trao đổi thông tin với nhiều công ty con, mà còn chủ động trưng cầu ý kiến đóng góp và đề xuất từ các nhà cung cấp dịch vụ nghiên cứu bên ngoài. Khi đó, các dự án nội bộ sẽ được triển khai. Nói cách khác, quy trình hoạch định chiến lược được sử dụng để cùng tạo nên dòng chảy của sự đổi mới, từ đó tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng trong một tổng thể liên kết chặt chẽ.

Năm 2005, khoảng 200 nhà nghiên cứu của IBM được chỉ định làm "nhà tư vấn nghiên cứu dịch vụ" với vai trò hỗ trợ các công ty trong mọi công việc, như tiếp thị điện tử đến khách hàng mục tiêu thông qua việc khai thác dữ liệu cho các giao dịch bán lẻ để phân tích số liệu thống kê về các khiếu nại bảo hành ô tô... Đây là một phần trong xu hướng mới mà trong đó các công ty lớn có khả năng nghiên cứu sẽ đảm nhận phần lớn gánh nặng về đổi mới, đặc biệt là ở lĩnh vực dịch vụ. Đổi mới sản phẩm và dịch vụ là yếu tố quan trọng đối với các công ty được cách mạng hóa. Hoạt động nghiên cứu và phát triển thị trường có thể giúp doanh nghiệp thu thập thông tin về khách hàng, qua đó đưa ra những cảnh báo sớm về đường lối của công ty nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Dịch vụ khách hàng sẽ dẫn dắt các công ty có tinh thần cầu tiến và dám thay đổi để vươn lên.

Cách mạng marketing đòi hỏi các giải pháp độc đáo và mới lạ nên doanh nghiệp cần phản ứng nhanh, tự tin để ứng phó trước mọi tình huống. Điều này có thể không phù hợp với tất cả mọi người. Nhiều người cảm thấy thoải mái hơn trong trạng thái mà họ cho là ổn định và không thay đổi. Tuy nhiên, đây không phải là vấn đề lớn. Trong một tổ chức linh hoạt với nhiều đơn vị kinh doanh có thể có nhiều nền văn hóa cùng tồn tại, nhưng quan trọng là những nhân sự then chốt trong tổ chức sẽ quyết định rằng nền văn hóa chủ đạo phải như thế nào, đồng thời tạo ảnh hưởng và định hình văn hóa đó trong toàn bộ doanh nghiệp.

CHƯƠNG 5: Cách mạng marketing thông qua hoạt động phân khúc

Ngày nay, phân khúc khách hàng đã trở thành một kỹ thuật marketing có vai trò quyết định trong sự thành công của doanh nghiệp. Giám đốc cấp cao của một trong năm công ty dịch vụ tài chính hàng đầu của Mỹ cho biết: "Kết quả phân khúc được sử dụng trong toàn bộ công ty và có tầm quan trọng sống còn đối với nhiều bộ phận trong tổ chức chúng tôi". Tuy nhiên, trong thế giới thương mại vẫn còn không ít các nhà chiến lược tạo ra các phương pháp phân khúc hão huyền, thiếu thực tế. Việc tạo ra các phương pháp phân tách khách hàng thành những nhóm nhỏ có vẻ tương đối dễ dàng, nhưng việc áp dụng các phương pháp đó lại rất khó khăn. Nếu thử nghiệm thành công, phương pháp đó sẽ là một công cụ đắc lực cho doanh nghiệp trong việc chiếm lĩnh thị trường. Giám đốc marketing của một công ty cung cấp sản phẩm chăm sóc sức khỏe cho biết: "Phân khúc khách hàng cho phép chúng tôi đưa ra các quyết định kinh doanh hợp lý (cả về mặt chiến lược và chiến thuật) và giúp tăng doanh số đáng kể". Có thể nói, phân khúc là một công cụ hoạch định chiến lược thiết yếu. Trong một cuộc khảo sát năm 2003 về hoạt động phân khúc, Viện Phân tích Giá trị Kinh doanh của IBM cho biết một công ty hàng đầu trong lĩnh vực giải trí đã sử dụng phân khúc như một phần của quá trình hoạch định chiến lược. "Dữ liệu phân khúc được sử dụng để phát triển và cải tiến kế hoạch kinh doanh dài hạn nhằm hỗ trợ các ý tưởng về sản phẩm và dịch vụ mới".

Việc phân khúc chỉ phát huy hiệu quả nếu được tích hợp trong toàn bộ hoạt động marketing, chứ không chỉ giới hạn ở các hoạt động truyền thông. Nói rộng ra, phân khúc là một vấn đề thuộc về cấu trúc doanh nghiệp và phải được quyết định bởi cấp lãnh đạo cao nhất. Phân khúc là xác định ngành nghề kinh doanh, lợi ích mà doanh nghiệp đang nỗ lực mang lại cho khách hàng, đồng thời xác định xem những lợi ích này sẽ phải thay đổi ra sao trong mỗi nhóm khách hàng khác nhau.

Liệu marketing có thể được cách mạng hóa bằng hoạt động phân khúc không? Câu trả lời là có. Điều này có thể thực hiện bằng cách phát triển các phương pháp sáng tạo và hiệu quả để tìm ra các phân khúc mới trên thị trường hoặc nâng cao hiệu quả trong việc áp dụng phân khúc. Những ý tưởng sáng tạo, đột phá thường bắt nguồn từ thông tin về khách hàng và phân khúc là một vũ khí quan trọng được xây dựng trên cơ sở đó.

VÌ SAO CÁC DOANH NGHIỆP KHÓ PHÂN KHÚC MỘT CÁCH HIỆU QUẢ?

Thuật ngữ "phân khúc" được sử dụng lần đầu tiên trong một bài viết trên tờ tạp chí Journal of Marketing năm 1956. Ý tưởng đưa ra khá đơn giản: hãy chia khách hàng thành từng nhóm nhỏ và đối xử theo những cách khác nhau. Khi đó, bạn có thể giới thiệu với khách hàng những sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu của họ nhất. Ở khối tư nhân, điều này có nghĩa là phần thu nhập cộng thêm đương nhiên phải nhiều hơn khoản đầu tư mà bạn bỏ vào hoạt động phân khúc, bởi vì việc phân tích dữ liệu và cải tiến các hoạt động chiêu thị làm tăng chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Ở khối công, điều quan trọng là tính hiệu quả của dịch vụ và sự thỏa mãn khách hàng. Ví dụ, Cục Hải quan và Thuế vụ Anh (trước khi sáp nhập với Inland Revenue) phân chia các doanh nghiệp thành các công ty nhỏ và công ty lớn, sau đó áp dụng những phương pháp và mức độ dịch vụ khác nhau cho từng nhóm. Các học viện, các nhà phân tích marketing và các giám đốc marketing còn phát minh ra những công cụ và kỹ

thuật ngày càng phức tạp để tập hợp dữ liệu khách hàng.

Trên thực tế, các công ty vẫn tỏ ra thận trọng. Khi nghe các nhà hoạch định chiến lược marketing trình bày về các phân khúc đã được xác định nhưng khó tiếp cận, họ sẽ bảo rằng cứ đợi đã. Vì điều chúng ta có thể làm không có nghĩa là điều chúng ta nên làm. Phân khúc liên quan đến việc thay đổi cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, mà việc này có thể làm giảm cơ hội ứng dụng phân khúc thành công. Một vấn đề nữa là đến nay, nhiều ý tưởng phân khúc vẫn dựa trên các kết quả nghiên cứu tiếp thị và cái khó là làm thế nào để triển khai mô hình nghiên cứu đó vào thực tiễn. Bởi vậy mà hiếm có hoạt động phân khúc nào được hoạch định kỹ lưỡng và mang tính cách mạng. Các giám đốc thắc mắc liệu những nỗ lực phân khúc có xứng đáng với công sức và rủi ro mà họ phải chịu hay không, và rốt cuộc thì phân khúc vẫn là một ý tưởng.

CÁC VẤN ĐỀ TRONG PHÂN KHÚC TRUYỀN THỐNG

Phân khúc theo nhóm

Từ nhiều năm qua, mọi người đều hiểu phương pháp phân khúc cơ bản và phương pháp này đã được giải thích trong hầu hết các giáo trình marketing chính thống. Mặc dù muốn có một công cụ hỗ trợ thích hợp dưới hình thức công nghệ cơ sở dữ liệu vượt trội, nhưng các công ty vẫn chưa liên kết hoạt động phân khúc với việc quản trị kênh phân phối. Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng phương pháp phân khúc khách hàng dựa trên các kết quả nghiên cứu thị trường trước kia hoặc các dữ liệu khách hàng lỗi thời ngay vào thời điểm chúng được hoàn tất. Điều này không có nghĩa việc phân khúc theo nhóm là sai. Ngược lại, nếu làm tốt, hoạt động này sẽ tạo nên sự khác biệt lớn giúp doanh nghiệp đáp ứng đúng nhu cầu khách hàng vào đúng thời điểm. Tuy nhiên, nghiên cứu mới đây của OgilvyOne và IBM cho thấy nhiều công ty nói rằng họ rất khó quản trị quan hệ khách hàng một cách hiệu quả, bởi vì khi có nhiều nhóm khách hàng thì mức độ phức tạp càng tăng. Chưa kể lúc đó những mong đợi của khách hàng về sản phẩm và dịch vụ cũng tăng theo.

Các công ty hàng đầu nhận thấy tình hình tồi tệ này không chỉ làm tổn hại quan hệ của họ với khách hàng, mà còn đe dọa uy tín thương hiệu của họ. Trong chừng mực nào đó thì thương hiệu không nên chỉ được hiểu là sản phẩm, mà phải được xem là sự trải nghiệm. Đối với một số sản phẩm, trải nghiệm thương hiệu giới hạn khi sản phẩm được lấy khỏi kệ hàng tại siêu thị hoặc khi nó được sử dụng. Phần lợi ích thương hiệu ngắn hạn như vậy đang giảm dần và vai trò của nó cũng kém hơn khi nền kinh tế dịch vụ phức tạp phát triển. Dù trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, du lịch, lữ hành, y tế hay các dịch vụ công thì trải nghiệm về thương hiệu ngày càng phụ thuộc vào khả năng đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng tại nhiều điểm tiếp xúc khác nhau của công ty. Muốn làm được điều đó, doanh nghiệp không thể chỉ dừng lại ở việc phân khúc khách hàng theo nhóm. Doanh nghiệp phải biết kết hợp giữa việc quản trị dữ liệu trước khi tiếp xúc với khách hàng với các phân tích kỹ lưỡng mang tính hệ thống, nghĩa là phải sử dụng những phân tích thực tế với dữ liệu có được từ các tương tác hiện tại để bổ sung và cập nhật mô hình phân khúc nhóm hiện có.

Thời đại phân khúc nhóm một cách tùy hứng đã kết thúc. Các hệ thống làm việc trực tiếp với khách hàng, dù ở các chi nhánh, trung tâm liên lạc hay trên trang web, có thể sử dụng những thông tin mới nhất về khách hàng, kể cả các thông tin thu thập được ngay trong giao dịch mà công ty hay khách hàng của họ đang thực hiện. Tất cả đều được sử dụng để điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ theo đúng nhu cầu khách hàng. Các công ty hàng đầu như Orange, HBoS và HSBC đã áp dụng thành công những

kỹ thuật này.

Vấn đề với phân khúc theo đặc điểm nhân khẩu học

Khi Kennedy và Ehrenberg (năm 2001) nghiên cứu về các kỹ thuật phân tích, họ phát hiện ra vài nghi vấn từ một số tuyên bố trước đó. Họ khẳng định rằng hoạt động phân tích khách hàng hiếm khi thành công bởi hầu hết các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào kỹ thuật và phương pháp phân tích, còn kết quả thường không được đề cập đến. Khi nghiên cứu các dữ liệu thương mại quan trọng, họ phát hiện ra rằng khó có thể tìm ra sự khác biệt về nhân khẩu học giữa những người yêu thích các thương hiệu khác nhau của cùng một chủng loại sản phẩm. Chỉ có sự khác biệt rất nhỏ giữa những người sử dụng thẻ Visa và Mastercard, giữa những người lái BMW và Mercedes, hoặc giữa những người uống Nescafe và Kenco. Điều này trái ngược hẳn với những gì mọi người vẫn tin. Tuy nhiên, họ cho rằng sự thiếu phân khúc thương hiệu trong việc định vị thương hiệu, lập mục tiêu và một số chức năng khác đã làm cho công việc của bộ phận marketing đơn giản hơn nhiều. Các nhà marketing có thể làm việc với dữ liệu mà không vấp phải giới hạn nào, mặc dù khi đó sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn, cũng như phạm vi và nhu cầu về cái mà họ gọi là marketing "phẳng" cũng lớn hơn.

Hai nhà nghiên cứu nhấn mạnh sự đơn giản và phản đối khuynh hướng lập mục tiêu quá hẹp, nếu sự khác biệt về nhân khẩu học giữa các phân khúc không rõ ràng. Các kỹ thuật tinh vi như mô hình cân bằng cấu trúc hoặc phân tích kết hợp chỉ cho kết quả ảo nhiều hơn thật. Nói cho cùng, sẽ chẳng có ý nghĩa gì khi sử dụng các thống kê cao cấp chỉ để phát hiện ra rằng phần lớn những người nuôi mèo là người trực tiếp đi mua thức ăn cho mèo. Đôi khi một kỹ thuật phân tích đơn giản cho một tập hợp dữ liệu nhỏ sẽ cho các nhà marketing biết tất cả những điều cần thiết về sự khác biệt nhân khẩu học.

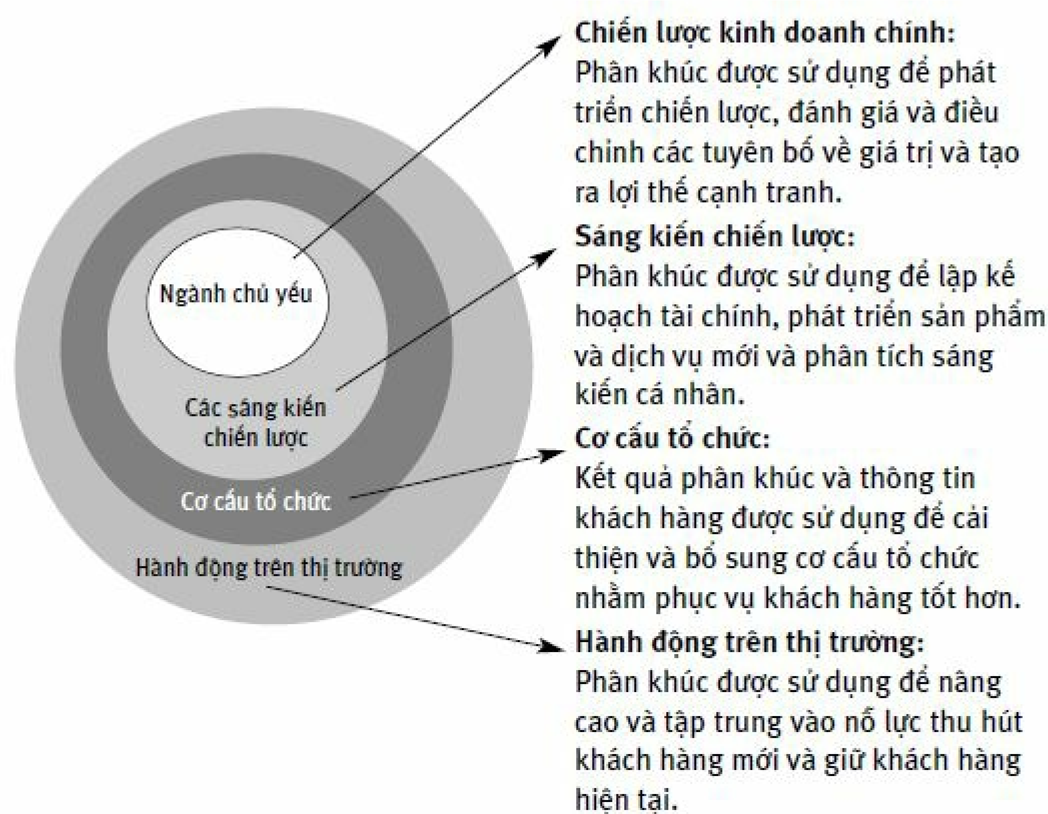
Kennedy và Ehrenberg kết luận rằng việc phân khúc khách hàng dựa trên các yếu tố nhân khẩu học thường không được sử dụng hiệu quả trong marketing. Ví dụ, kết quả nghiên cứu của Target Group Index Data về công ty bán lẻ của Anh WH Smith cho thấy nam giới đến mua sắm tại các cửa hàng đồ dùng văn phòng cao cấp này đông hơn 6% so với các cửa hàng bán lẻ khác của đối thủ cạnh tranh, nhưng WH Smith đã làm gì với số liệu này? Có lẽ không làm gì cả. Tương tự như vậy, việc BMW mỗi năm lại lấy thêm nhiều khách hàng mới từ Mercedes không quan trọng bằng việc họ lấy được bao nhiêu khách hàng từ thị trường chung. Suy cho cùng thì thị trường chung vẫn lớn hơn nhiều và việc chuyển đổi thương hiệu giữa các sản phẩm cao cấp không phải là việc đáng mong đợi nhất, bởi các thương hiệu này chỉ đang điều chỉnh để bù trừ cho nhau mà thôi.

Phân khúc vốn là một hoạt động chiến lược

Đã từng có nhiều cuộc tranh luận khá bổ ích xoay quanh mối liên kết giữa một bên là phân khúc - chiến lược với một bên là phân khúc - năng lực doanh nghiệp. Cả hai đại lượng này đều phải được triển khai một cách hiệu quả. Rõ ràng, các phân khúc thị trường hấp dẫn, được tạo ra từ các nghiên cứu thị trường sử dụng kỹ thuật cao, có thể sẽ trở nên vô dụng nếu chúng không tương thích với năng lực nội tại, cơ cấu tổ chức hay lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ví dụ, Marks & Spencer sẽ không làm được gì khi phát hiện ra một loạt phân khúc quần áo thời trang nữ dành cho lứa tuổi đôi mươi, nếu công ty không có sẵn nhiều lợi thế cạnh tranh ở từng phân khúc.

Vậy thì điểm bắt đầu phải là cấp độ chiến lược của doanh nghiệp. Phân khúc sẽ hình thành định nghĩa về lĩnh vực mà bạn hoạt động, thị trường mà bạn muốn cạnh tranh và cả năng lực nội tại của bạn. Phương pháp này được minh họa trong hình trang bên.

Điểm mấu chốt giờ đây là tập trung vào điều khách hàng muốn ở công ty bạn. Điều này cho phép bạn phát triển một phân khúc mới. Tuy nhiên, mỗi lợi ích này lại khác nhau và chúng đòi hỏi doanh nghiệp phải đưa ra những thông điệp khác nhau. Liệu với mỗi phân khúc có thể chào bán một gói sản phẩm, dịch vụ riêng mang tính cạnh tranh không? Ví dụ công ty Tip-Top Holidays xác định rằng yếu tố phiêu lưu mạo hiểm, thư giãn, mang lại niềm vui cho trẻ em và trải nghiệm văn hóa thú vị nói chung là những lợi ích mà họ có thể chào bán. Nhưng liệu Tip-Top có đủ sức cung cấp cho khách hàng nhiều sản phẩm, dịch vụ khác biệt mà vẫn đảm bảo lãi suất cao hay không?



Các ứng dụng của phân khúc

Vấn đề tiếp theo là sự tương thích của phân khúc với cơ cấu tổ chức. Việc gán ghép một cách máy móc các phân khúc khác nhau vào kênh phân phối, các tổ chức dịch vụ khách hàng hay các khu vực địa lý bán hàng có thể gặp phải sự chống đối mạnh mẽ. Mỗi bộ phận kiên quyết bảo vệ "lãnh thổ" của mình. Các lực lượng nòng cốt trong nội bộ tổ chức có xu hướng giữ nguyên thực tiễn kinh doanh hiện tại và họ sẽ cản trở khả năng thành công của các phân khúc mới. Vấn đề tương tự cũng xảy ra ở cấp điều hành.

Trường hợp nghiên cứu: Sony

Với mục đích tìm hiểu và phục vụ khách hàng tốt hơn, đầu năm 2002, Sony đã tổ chức lại cơ cấu bên trong lẫn bên ngoài dựa trên kết quả phân khúc khách hàng. Có ba yếu tố nổi bật trong cuộc cách mạng của họ:

1. Tổ chức và cơ cấu bằng phân khúc khách hàng để "sống và thở cùng khách hàng". Do việc phân khúc thị trường lấy căn cứ là các giai đoạn trong đời sống của khách hàng, sở thích và nhu cầu của họ, nên công ty có cơ sở tin cậy để thiết kế các sản phẩm và dịch vụ một cách chính xác hơn. Sự thay đổi này ảnh hưởng đến các vị trí lãnh đạo và chiến lược thị trường ở tất cả các bộ phận: tiếp thị, phát triển sản phẩm, bán lẻ, quảng cáo và các chương trình khách hàng trung thành. Ví dụ, thay vì để các giám đốc sản phẩm tự mình tiếp thị sản phẩm, người ta yêu cầu các nhà điều hành khác bảo vệ và quản trị phân khúc các khách hàng.

2. Lập bộ phận marketing phân khúc khách hàng. Bộ phận mới này chịu trách nhiệm nghiên cứu và phân tích về phân khúc mà kết quả sẽ được sử dụng để hoạch định các chương trình truyền thông marketing. Phân khúc khách hàng mới gồm có: khách hàng giàu có, CE Alphas (các khách hàng mới), Zoomer (những người trên 50 tuổi), SoHo (doanh nghiệp nhỏ, doanh nghiệp tại nhà), Young Profs và DINKies (thu nhập cao, không con cái, tuổi từ 25 đến 34), hộ gia đình (35 đến 54 tuổi) và Thế hệ Y (dưới 25 tuổi).

3. Tạo ra thế hệ sản phẩm mới dựa trên nhu cầu khách hàng Thế X và Thế hệ Y. Tìm phương pháp mới để tiếp cận "thế hệ tiêu dùng" bằng cách đáp ứng nhu cầu, mong muốn và sở thích của mỗi phân khúc khách hàng. Trưng bày và tiếp thị các sản phẩm mới góp phần nâng cao phong cách sống và trải nghiệm của từng phân khúc khách hàng cụ thể.

NHỮNG PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG MỚI

Chúng ta hãy xem xét các phân khúc thị trường mới trong xã hội đương đại:

- *Những người chống lại các nhà marketing*. Những người này chủ trương không sử dụng bất kỳ biểu trưng nào. Họ ghét tất cả các nhà marketing và không thừa nhận phương pháp mua hàng của người có hiểu biết về kinh doanh. Họ thường bị thu hút bởi các thông điệp hấp dẫn, thực tế, như chiến dịch quảng cáo 7-Up "Hình ảnh không là gì cả, chỉ có cơn khát mà thôi".
- *Người hợp tác*. Những người này tạo ra cộng đồng riêng và có thể không liên quan nhiều lắm đến các cơ cấu truyền thống. Họ tự tin về địa vị xã hội, nghề nghiệp và những kiến thức văn hóa của mình. Họ không cho phép các cơ cấu lỗi thời cản đường khát vọng cá nhân của họ, nhưng họ cũng muốn hòa nhập vào cộng đồng. Họ tìm kiếm các sản phẩm và dịch vụ làm cho cuộc sống của mình dễ chịu hơn.
- *Các cụ bà 60 nổi loạn của thập niên 60.* Hãy tưởng tượng một phụ nữ sinh năm 1945. Đến năm 1965, khi vào khoảng 20 tuổi, cô lắc lư với ban nhạc The Beatles tại sân vận động Shea. Đến năm 1975, lúc bắt đầu kỷ nguyên nhạc rock, cô đã có hai con. Người phụ nữ ấy có thể là đã trở thành bà vào năm 2005. Khi đó, con cái của bà vào khoảng 30 - độ tuổi trung bình để lập gia đình ở hầu hết các nước phương Tây ngày nay. Nhiều người trong số những người nổi loạn thập niên 60 này hiện đã nghỉ hưu. Con cái của họ đã trưởng thành và sống độc lập. Xét về tổng thể, họ có thu nhập sau thuế và phí bảo hiểm cao hơn (rất nhiều) so với các phân khúc khách hàng khác. Những lợi ích chào bán cho phân khúc này cần phá vỡ toàn bộ khuôn mẫu trước đó dành cho nhóm người tiêu dùng trên 60 tuổi. Đây là một phân khúc đầy nghị lực, năng động và sôi nổi, có tiền để chi tiêu vào các trải nghiệm mới.
- *Người ghét sự lựa chọn*. Đây là những người bảo thủ đang xuất hiện ngày càng nhiều. Họ cho rằng sự chuyển đổi từ độc quyền nhà nước hay độc quyền tư nhân sang vô số các nhà cung cấp tư nhân trong các lĩnh vực như tiện ích công cộng và viễn thông là một thảm họa. Họ hoàn toàn lảng tránh sự phức tạp của việc mua một chiếc điện thoại di động hay máy vi tính. Họ ước gì thế giới dừng lại trong vài năm. Họ muốn mọi thứ thật đơn giản. Vì thế, một chiếc đầu máy DVD với khoảng 50 chức năng khác nhau kèm theo một cuốn sách hướng dẫn sử dụng dày 30 trang và danh mục phần mềm dài dằng dặc, tất cả được điều khiển từ xa với trên 20 nút bấm, hẳn không phải là thứ dành cho họ.

Nghĩa là có rất nhiều rào cản về chiến lược và quản trị quan trọng mà các công ty phải vượt qua

trước khi có thể đi theo đường hướng của Sony.

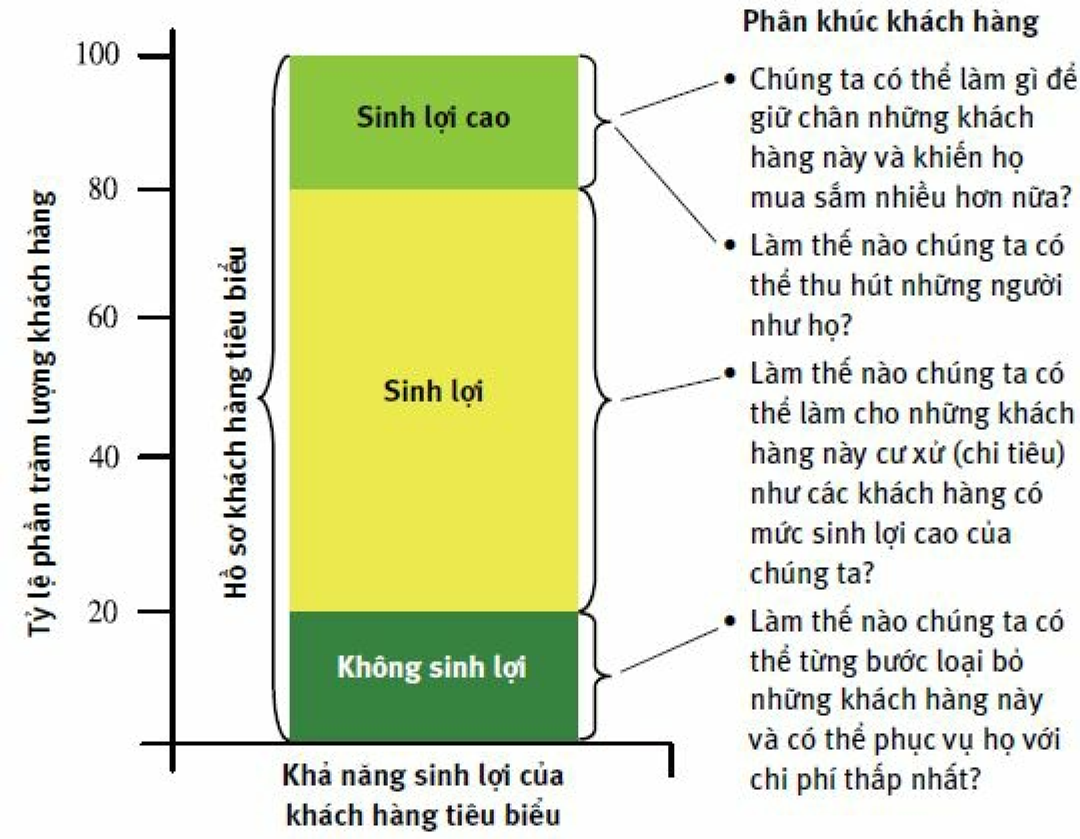
PHÂN KHÚC DỰA TRÊN GIÁ TRỊ

Việc phân khúc khách hàng dựa trên các đặc điểm nhân khẩu học thường không phản ánh đúng bản chất của nhóm khách hàng. Người ta có thể mua cùng một sản phẩm vì nhiều lý do khác nhau, hoặc mua nhiều sản phẩm khác nhau với cùng một lý do. Các phân tích bị đơn giản hóa quá mức có thể dẫn đến những sai lầm tiếp thị nghiêm trọng. Ví dụ sau đây sẽ minh họa hai khách hàng trong các tình huống tương tự nhau, nhưng lại có nhu cầu và thái độ khác hẳn nhau.

Cơ sở phân khúc	Khách hàng 1	Khách hàng 2
Nhân khẩu học	• Nữ • Ngoài 40 tuổi • Đã lập gia đình, • Thu nhập hộ gia đình 85. 000 bảng Anh	• Nữ • Ngoài 40 tuổi • Đã lập gia đình • Thu nhập hộ gia đình 85. 000 bảng Anh
Giai đoạn trong cuộc đời	• Có hai con • Đi làm	• Có hai con • Đi làm
Nhu cầu	• Tư vấn về thực đơn (ít chất béo và thiên về giá trị) • Tự chế biến món ăn	• Đồ ăn làm sẵn • Món khai vị được nấu trước • Dịch vụ giao hàng tận nhà
Thái độ	• Mua sắm vật dụng giá trị • Thích thức ăn ít béo • Thích nấu ăn	• Thích sự tiện lợi • Thích thức ăn dinh dưỡng • Không thích nấu ăn

Nhu cầu và thái độ của các khách hàng ở cùng giai đoạn trong đời sống và đặc điểm nhân khẩu học.

Các công ty cần hiểu đặc tính nào là yếu tố tạo nên sự khác biệt trong mỗi phân khúc. Những khách hàng có vẻ ngoài giống nhau có thể có hành vi mua sắm rất khác nhau, vì nhu cầu và thái độ của họ có thể khác nhau. Tuy nhiên, bộ phận marketing thường nản lòng bởi tính phức tạp của việc thu thập và sử dụng dữ liệu về động cơ mua sắm. Bằng cách phân khúc khách hàng dựa trên giá trị mà họ mang lại, cơ sở dữ liệu khách hàng sẽ cho phép các công ty gắn phân khúc với khả năng sinh lợi. Tạp chí Fortune từng đưa ra nhận xét khiến mọi người ngạc nhiên là nhiều ủy viên hội đồng quản trị không có ý niệm gì về việc liệu một khách hàng cá nhân hay một phân khúc khách hàng nào đó có lợi hay không, và có lợi như thế nào đối với công ty của họ. Tuy vậy, phân khúc vẫn là phương tiện giúp các công ty nhận biết và quản trị hồ sơ khách hàng. Dưới đây là hình minh họa cách phân chia hồ sơ khách hàng và kèm theo đó là những gợi ý để quản trị các nhóm khách hàng khác nhau.



Phân khúc làm cơ sở cho việc quản trị hồ sơ khách hàng

Để phát huy hiệu quả các phân khúc dựa trên giá trị, công ty cần theo dõi chặt chẽ mọi giao dịch với khách hàng, cụ thể là quan sát hành vi và tính chất của việc mua sắm, tần suất mua sắm và giá trị sản phẩm. Đây là thói quen của các nhà marketing trực tiếp và cũng là nguồn thu nhập chính của họ. Có điều họ vẫn không nhận ra sức mạnh của việc kết hợp phương pháp này với lộ trình vươn ra thị trường của doanh nghiệp. Đây là lợi ích dễ thấy nhất của việc phân khúc dựa trên giá trị. Để tăng doanh thu, nâng sức cạnh tranh và cải thiện dịch vụ thì chiến lược chủ yếu phải là chuyển các nguồn lực vào những quy trình khác nhau, cụ thể là các quy trình kinh doanh như bán hàng, tiếp thị, phát triển sản phẩm và quản trị khách hàng. Việc tăng chi phí trong các lĩnh vực này có thể nâng cao tính cạnh tranh của công ty trên thị trường và cho phép công ty tạo sự khác biệt trong thông điệp chào bán, cũng như trong cách thức đưa thông điệp đó đến với khách hàng. Các quy trình kinh doanh cải tiến như vậy có thể giúp giảm 13% đến 28% chi phí bán hàng. Lĩnh vực này cũng phải giành được ưu tiên chú ý của các giám đốc điều hành và giám đốc marketing.

Cách thức hiệu quả để triển khai phương pháp này là phân khúc dựa trên giá trị để tối ưu hóa kênh phân phối. Quan niệm về tối ưu hóa chi phí kênh thông qua phân khúc dựa trên giá trị cần được xem xét từ hai hướng dọc và ngang, bên trong và xuyên qua các kênh phân phối. Trong một số trường hợp, khách hàng được phân khúc dựa trên một mô hình phân tích, nghĩa là với những khách hàng có giá trị khác nhau sẽ áp dụng các chiến lược phủ kênh khác nhau. Loại phân khúc này có thể giúp công ty tiến hành những cải tiến quan trọng về sản phẩm.

Tối ưu hóa đa kênh phân phối là công cuộc cải tổ lớn nhất đối với phần lớn các doanh nghiệp do việc này liên quan đến khả năng khai phá những giá trị khổng lồ. Khách hàng vốn thích các phương tiện khác nhau trong mỗi loại hành trình khách hàng khác nhau. Các hành trình này còn liên quan đến việc mua sản phẩm/dịch vụ khác nhau hay mua các phụ kiện thay thế. Ngay cả khi hai khách hàng mua cùng một loại sản phẩm thì mỗi người có thể thích mua thông qua các phương tiện khác nhau. Ví dụ, một số người thích đặt dịch vụ du lịch thông qua đại lý lữ hành, trong khi những người khác thích đặt

trực tuyến qua mạng Internet. Một số khách hàng thích đến ngân hàng để tư vấn về khoản thế chấp, nhưng lại thích chuyển khoản mỗi khi cần thanh toán. Vì chi phí giao dịch của mỗi kênh khác nhau, nên các công ty có thể hướng khách hàng sang các kênh giao hàng chi phí thấp mà vẫn đảm bảo độ tin tưởng và chất lượng dịch vụ. Nếu được quản lý tốt, đây sẽ là tình huống các bên cùng có lợi - khách hàng, công ty và cả các cổ đông.

Bằng cách sử dụng dữ liệu thực tế để phân khúc khách hàng trên cơ sở giá trị, năm 2004, một công ty viễn thông đã giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi đến 64%, trong khi mức độ hài lòng của khách hàng tăng 20%. Bên cạnh đó, số lượng nhân viên bán hàng giảm 44% nhưng thị phần lại tăng 35%. Trường hợp thứ hai là ví dụ về một ngân hàng: 25% khách hàng chuyển kênh, đồng thời tỷ lệ hài lòng của khách hàng tăng 84% và chi phí cho mỗi giao dịch giảm 42%. Tất nhiên những con số phần trăm này không có ý nghĩa gì nhiều đối với bạn, nhưng khi chuyển sang một ví dụ ứng dụng thực tế thì những con số đó trở nên đáng kể. Hãy tưởng tượng một công ty có 5 triệu khách hàng, chi phí cho mỗi giao dịch là 2 đô-la, có một kênh phân phối duy nhất, doanh thu 1 tỷ đô-la và thị phần là 12%. Áp dụng phương pháp tối ưu hóa kênh dựa trên việc phân khúc theo giá trị, sử dụng chiến lược và công nghệ có sẵn, công ty có thể đạt được lợi nhuận cao một cách dễ dàng. Theo ví dụ trên, chi phí giao dịch sẽ giảm xuống 1,16 đô-la (giảm 42%), doanh số sẽ tăng lên đến 1,35 tỷ và thị phần sẽ tăng 16,2%. Chỉ riêng khoản chi phí giao dịch giảm xuống đã tiết kiệm chi phí đến 4,2 triệu đô-la. Không cần suy nghĩ nhiều cũng đủ hiểu rằng tiến bộ này sẽ làm tăng giá trị công ty lên rất nhiều lần.

Việc tối ưu hóa kênh là một lựa chọn không thể bỏ qua và là giải pháp mà các công ty dẫn đầu thị trường đang tiến hành. Nguyên nhân dẫn đến việc đó là:

- *Kỳ vọng của khách hàng ngày càng tăng*. Tôi đã quen với việc quản lý tài khoản ngân hàng của mình qua Internet. Tại sao tôi không thể làm điều này với các hóa đơn khác?
- *Các kênh sử dụng ngày càng đa dạng*. Tôi muốn thu xếp khoản vay cá nhân tại một chi nhánh ngân hàng, nơi tôi có thể trao đổi, trò chuyện với ai đó, nhưng tôi muốn trả tiền trực tuyến.
- *Cho phép khách hàng quản lý các mối quan hệ*. Sẽ tiện lợi hơn nếu cho khách hàng nhiều chọn lựa. Có thể tuần này họ muốn mua hàng tạp hóa tại các cửa hiệu, nhưng tuần sau họ lại muốn bạn giao hàng đến tận nhà; có thể họ muốn tự tìm các nguyên liệu riêng lẻ và một cuốn sách dạy nấu ăn, nhưng cũng có thể họ muốn chọn một công thức nấu ăn từ một dịch vụ trực tuyến và nhờ cửa hàng đưa đến tất cả những nguyên liệu cần thiết.
- *Lợi thế cạnh tranh chiến lược*. Quản trị kênh tức là quản trị lợi nhuận. Chi phí giao dịch của một hãng hàng không, nơi cho phép khách hàng đặt vé trực tuyến và thậm chí cho phép giữ chỗ trực tuyến, sẽ thấp hơn rất nhiều so với một hãng hàng không thực hiện từng công đoạn qua điện thoại hay yêu cầu khách hàng phải đến các điểm giao dịch. Giải pháp này cho phép tiết kiệm nhiều đến mức một số công ty (đặc biệt là các hãng hàng không) còn tính thêm một khoản phí đối với những khách hàng không sử dụng dịch vụ trực tuyến. Bên cạnh đó, quan hệ mật thiết với khách hàng bao giờ cũng đảm bảo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh bền vững. Hãy tưởng tượng một nhà hàng tìm nhà cung cấp điện. Giá cả có thể không phải là mối quan tâm hàng đầu, mà tính tin cậy cộng với dịch vụ hỗ trợ bảo hành 24 giờ/7 ngày đối với các thiết bị chủ yếu mới là quan trọng.
- *Chi phí kênh*. Việc tối ưu hóa kênh giúp giảm 40% chi phí cho mỗi giao dịch.
- *Khảo sát khách hàng*. Việc cho khách hàng lựa chọn kênh phân phối có hai lợi ích: thứ nhất, nếu công ty chia sẻ khoản chi phí tiết kiệm được với khách hàng bằng cách đưa ra mức giá thấp hơn và dịch vụ tốt hơn thì công ty sẽ thu hút được thêm nhiều khách hàng, nghĩa là có thể tăng doanh

số; thứ hai, bằng cách khảo sát khách hàng tại các điểm tiếp xúc khác nhau, công ty sẽ "nhận ra" khách hàng và thấu hiểu nhu cầu của khách hàng sâu sắc hơn, bất kể giao dịch được thực hiện tại đâu.

- *Sức mạnh tổng hợp*. Một bộ trong chính phủ Anh đã nói rằng nhờ biết tận dụng lợi thế phát triển công nghệ mới mà kết quả hoạt động của chính phủ trở nên hiệu quả hơn.

QUẢN TRỊ KÊNH DỰA TRÊN PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG

Do tất cả các phân khúc đều tác động mạnh đến phương thức kinh doanh của công ty, nên việc áp dụng phân khúc đòi hỏi ban lãnh đạo phải xem xét thận trọng mọi lĩnh vực có thể bị ảnh hưởng cả bên trong lẫn bên ngoài công ty, đặc biệt là ở những khâu tiếp xúc với khách hàng. Các yếu tố thành công chủ yếu của cuộc cách mạng được thể hiện trong bảng sau.

Các yếu tố thành công chủ yếu	Rủi ro
Quyết tâm của nhóm lãnh đạo cấp cao.	Nguồn lực có thể bị rút quá sớm khi có thêm nhiều dự án đầu tư.
Quyền sở hữu dịch vụ rõ ràng qua các kênh.	Mất phương hướng và có sự xung đột giữa các phòng ban khi thói quen mua sắm của khách hàng định hình trong các kênh mới.
Một chiến lược kênh sẽ bao phủ các kênh mới và cả kênh hiện tại.	Khách hàng hiện tại không cảm thấy thoải mái khi di chuyển sang kênh mới, hay cho rằng họ bị ép buộc phải làm việc với công ty theo cách mà họ thấy không thoải mái.
Mô hình chi tiết với mục tiêu chuyển đổi rõ ràng.	Có nguy cơ là kế hoạch kinh doanh thiếu rõ ràng và các mục tiêu không đo đếm, từ đó ban lãnh đạo sẽ khó xác định mức lợi nhuận trên vốn đầu tư và thời gian chuyển đổi sẽ kéo dài (trung bình khoảng từ 12 đến 18 tháng).
Thay đổi cơ cấu tổ chức.	Doanh nghiệp có thể gặp phải sự chống đối của bộ máy nhân sự hiện tại.
Có sự tích hợp hoạt động.	Sự phối hợp thiếu đồng bộ của các bộ phận khác nhau khiến khách hàng có thể gặp phải rắc rối.

Các yếu tố thành công chủ yếu và những rủi ro trong quản trị phân khúc

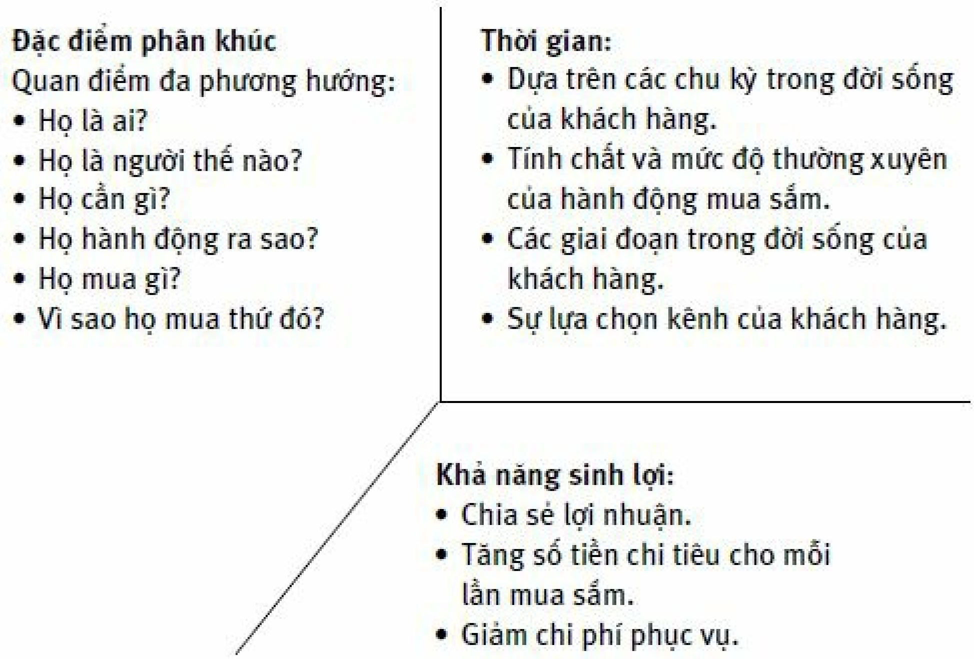
Hãng truyền thông Nextel, Mỹ, rất thành công trong việc cắt giảm chi phí chăm sóc khách hàng bằng cách sử dụng phương thức quản trị đa kênh dựa trên phân khúc khách hàng. Hoạt động đó giúp cải thiện mức độ dịch vụ của các đại diện chăm sóc khách hàng và củng cố vị thế cạnh tranh của họ, đồng thời duy trì và cải thiện năng lực hoạt động của công ty với mức chi phí được cắt giảm đến mức thấp nhất.

Đại diện chăm sóc khách hàng	Nextel (%)	Mức trung bình ngành (%)
Có thông tin đúng	91	93
Có thể nghe và hiểu rõ khách hàng	95	94
Người đại diện hiểu nhu cầu khách hàng	89	89
Người đại diện cho biết tên mình	96	94
Hỏi xem họ có thể hỗ trợ những vấn đề khác không	96	92
Gọi điện thăm hỏi	20	12

Lợi ích của việc quản trị phân khúc đa kênh

Vấn đề là các biến số làm cơ sở cho việc phân khúc khách hàng sẽ như thế nào? Biến số về mô hình và phân khúc thay đổi tùy theo ngành nghề kinh doanh và sự tương tác của các biến số này thể hiện trong hình dưới đây.

Mỗi biến số lại có tầm quan trọng khác nhau trong các ngành kinh doanh khác nhau. Ví dụ công ty dịch vụ tài chính có thể cải thiện hiệu quả kinh doanh bằng cách áp dụng phương pháp một-đối- một để phục vụ nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ, tức là phân khúc theo mức độ sinh lợi. Trái lại, một công ty trong lĩnh vực khách sạn có thể nhận thấy việc phân khúc theo hành vi khách hàng sẽ đem lại lợi nhuận cao hơn, từ đó họ sẽ chú ý nhiều hơn đến tần suất và loại hình mua sắm.



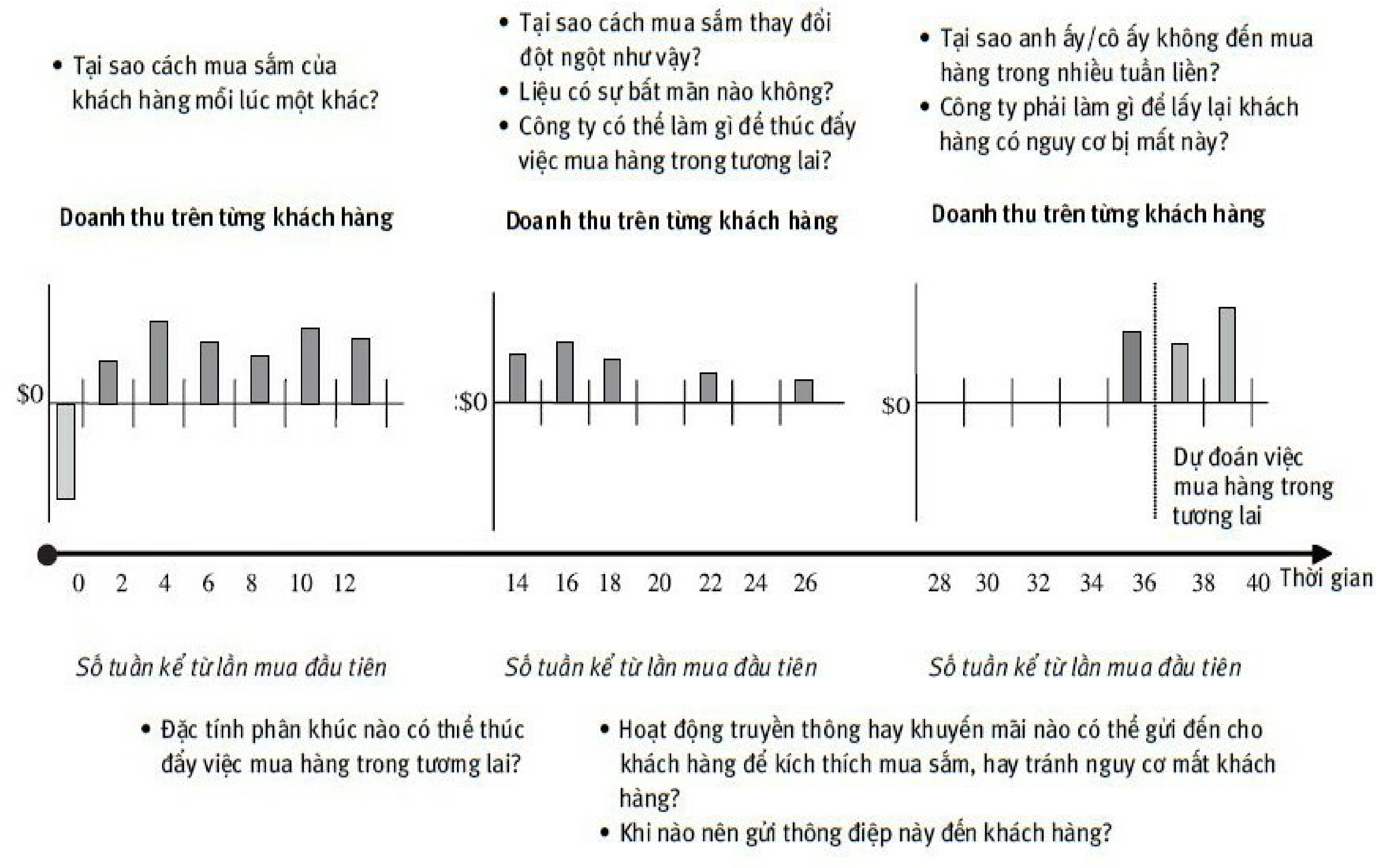
Các hướng phân khúc

PHÂN KHÚC DỰA TRÊN THỜI GIAN

Một phương pháp phân khúc khác là lập mục tiêu theo thời gian. Phương pháp này ngày càng được phổ biến trong các doanh nghiệp hiện đại. Tuy ở một số thị trường như bảo hiểm xe hơi với lượng khách hàng ổn định gia hạn hợp đồng hàng năm, phương pháp này ít được áp dụng, nhưng đối với nhiều công ty khác, yếu tố thời gian là vô cùng quan trọng. Chính các yếu tố liên quan đến thời gian sẽ cho bạn thấy sự thay đổi về thời điểm mua sắm của khách hàng, giúp bạn trả lời câu hỏi khi nào nên tác động đến khách hàng. Sau đây là một số câu hỏi tiêu biểu:

- Đặc tính nào sẽ tạo ra một phân khúc khác biệt tại một thời điểm nào đó?
- Sau bao lâu khách hàng sẽ mua một lần?
- Khách hàng sẽ mua hàng trong bao lâu?
- Khách hàng đang ở điểm nào trong chu kỳ mua sắm của mình?
- Xu hướng mua sắm của khách hàng tại thời điểm này là gì?
- Trong một khoảng thời gian tương lai như một tuần, một tháng hay một năm khách hàng sẽ có những nhu cầu nào mới?
- Lợi ích tiềm năng của khách hàng có thể thay đổi như thế nào? Liệu một khách hàng không sinh lợi lúc đầu có thể sẽ là khách hàng giá trị cao trong năm năm nữa không?

Hình sau đây sẽ minh họa cách mua sắm của ba khách hàng khác nhau và những câu hỏi mà công ty cần trả lời để đáp ứng sự khác biệt trong hành vi của khách hàng.



Sự thay đổi trong hành vi mua sắm

Trường hợp nghiên cứu: Luminar

Một trong những công ty áp dụng thành công chiến lược phân khúc là Luminar. Đây là một công ty có trụ sở tại Anh, hoạt động trong lĩnh vực giải trí và có tốc độ phát triển rất nhanh. Công ty này đã sử dụng hai kỹ thuật chính để thực hiện chiến lược phân khúc là:

1. Phát triển chiến lược dựa trên hoạt động phân khúc. Là công ty hàng đầu trong việc phát triển và điều hành các quán rượu, hộp đêm tại Anh, Luminar có nhiều thương hiệu và mỗi thương hiệu lại nhắm đến một phân khúc khách hàng khác nhau. Ví dụ:

- The, một quán rượu mới, mang phong cách cổ điển;
- Jam House, lấy ý tưởng từ nhạc blues jazz;
- Life, một quán rượu thời thượng;
- Jumpin' Jaks, một quán rượu mang phong cách Nam Mỹ;
- Chicago Rock Cafes, cung cấp 3 loại hình dịch vụ: ăn, uống, khiêu vũ;
- Liquid, một hộp đêm sử dụng đồ họa vi tính có thể thay đổi để tạo cảnh (cảnh biển, xứ nhiệt đới, rừng...).

2. Tăng doanh thu bằng cách theo dõi hành vi của khách hàng

- Tập đoàn này thu thập dữ liệu khách hàng bằng cách sử dụng thông tin từ thẻ khách hàng trung thành. Khi đăng ký thẻ khách hàng trung thành, khách hàng đã cung cấp các dữ liệu nhân khẩu học ban đầu và trả lời các câu hỏi về thói quen uống rượu bia. Dữ liệu được thu thập mỗi tối tại khắp các câu lạc bộ sẽ giúp công ty điều chỉnh sản phẩm hoặc sẽ được công ty chuyển thẳng cho các nhà cung cấp.
- Luminar còn sử dụng các dữ liệu giao dịch trực tuyến cùng với các dữ liệu từ thẻ khách hàng trung thành để dự đoán các xu hướng trong tương lai. Những chương trình quảng cáo tại các điểm bán hàng sẽ hướng khách hàng từ các thức uống lợi nhuận thấp sang các thức uống lợi nhuận cao hơn. Hệ thống tin nhắn được khai thác tối đa để thông báo mức chiết khấu và khuyến mãi để kêu gọi khách hàng chuyển từ các địa điểm đông đúc sang những nơi vắng vẻ, nhờ đó mà tránh được tình trạng quá tải tại một số điểm. Họ cũng thu thập dữ liệu từ các thiếu niên ở độ tuổi 14 đến 17 tại các câu lạc bộ dành cho thiếu niên và để dành các thông tin đó trong vài năm. Khi lớp thiếu niên này bước sang tuổi 18, họ sẽ nhận được một cuộc gọi từ câu lạc bộ rằng: "Giờ bạn đã 18 tuổi rồi, bạn đã có quyền hợp pháp" (18 tuổi là tuổi tối thiểu về mặt pháp lý để mua đồ uống có cồn ở các quán rượu tại Anh).

Việc phân tích phân khúc cũng có thể được sử dụng để nhận ra các lỗ hổng tiềm tàng trong các thị trường hiện tại, làm cơ sở cho việc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.

Trường hợp nghiên cứu: Khách sạn Marriott

Khách sạn Marriot International đã xây dựng một quy trình phân khúc cho phép họ hiểu sâu sắc về nhu cầu, ước muốn của các khách hàng cá nhân và nhóm khách hàng. Có hai thành phần chính trong quy trình này:

1. Nâng cao thương hiệu và mở rộng sản phẩm dựa trên những khám phá về phân khúc. Uy tín thương hiệu được nâng cao sau khi khách sạn đáp ứng những yêu cầu của khách hàng về các dịch vụ mới được cung cấp.

Ví dụ: Phát hiện ra rằng khách hàng ở Fairfield Inn muốn có phòng rộng hơn và tiện nghi hơn, Marriott liền tung ra sản phẩm phòng hạng sang Fairfield Suites để đáp ứng nhu cầu này.

2. Phát triển các sản phẩm hoàn toàn mới dựa trên hiểu biết về nhu cầu của khách hàng. Các sản phẩm mới hình thành khi một phân khúc khách hàng muốn có tập hợp các dịch vụ mới hoàn toàn.

Ví dụ: Khách hàng sử dụng phòng hạng sang Fairfield Suites lại muốn có thêm tiện nghi như tiền sảnh trải thảm, lò sưởi, lối trang trí cầu kỳ và phòng ăn riêng. Marriott hiểu rằng hiện nay họ vẫn chưa đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các khách hàng sang trọng nên quyết định mua lại tập đoàn Ritz-Carlton và chuyển một số phòng Fairfield Suites thành Springfield Suites. Thương hiệu mới này đã giúp Marriott thu hút thêm một lượng khách hàng đáng kể.

Những phương pháp này áp dụng được cho tất cả các công ty và người chiến thắng là người có thể áp dụng các ý tưởng này một cách hiệu quả nhất. Yếu tố quyết định không chỉ là hiệu quả của việc quản trị thông tin, mà còn là hiệu quả của việc khai thác và áp dụng dữ liệu. Vì dữ liệu thường được lưu trữ trên nhiều bộ hồ sơ khác nhau nên việc kết hợp chúng lại để có cái nhìn tổng thể về khách hàng trong tất cả các giao dịch đôi lúc sẽ gặp khó khăn. Ví dụ, ông Smith thỉnh thoảng dùng tên John Smith

hoặc J. Smith và ông có thể mua sắm trực tuyến, tại cửa hàng hay tại đại lý. Như vậy, hồ sơ liên quan đến cùng một ông Smith có thể được lưu giữ dưới một số tên cá nhân hay tên công ty khác nhau. Người ta đã tổng kết rằng nếu việc phân tích phân khúc mất tổng cộng tám tuần lễ thì việc tập hợp dữ liệu để tạo ra một hồ sơ duy nhất cho một khách hàng đã mất hết năm tuần. Nhưng dù sao đây cũng là việc phải làm vì như thế họ mới có cơ sở chính xác để tiến hành các hình thức phân tích cần thiết khác làm căn cứ để phân khúc khách hàng.

TƯƠNG LAI CỦA PHÂN KHÚC THỊ TRƯỜNG: HỢP NHẤT DỮ LIỆU

Những khó khăn gặp phải trong kiểu phân khúc truyền thống đã thúc đẩy các công ty cách mạng hóa hoạt động này bằng cách sử dụng dữ liệu giao dịch của khách hàng. Phương pháp này được gọi là hợp nhất dữ liệu. Ngay từ năm 1994, chuyên gia dữ liệu Peter Sleight đã chỉ ra rằng nhiều công ty đang cố gắng kết hợp các kết quả nghiên cứu thị trường và thông tin về thói quen sinh hoạt sống để tìm hướng kinh doanh tốt nhất. Gần đây hơn, các chuyên gia cơ sở dữ liệu như Experian và Taylor Nelson Sofres đã bắt đầu xâu chuỗi các yếu tố về nhân khẩu học, lối sống và các thông tin, dữ liệu về thói quen mua sắm lại với nhau. Những thông tin tổng hợp này có thể giúp doanh nghiệp có cái nhìn nhiều chiều hơn về khách hàng của mình.

Tại nhiều công ty hiện nay, cơ chế thu thập và tổng hợp dữ liệu vẫn còn khá lỏng lẻo, hình thức, tuy mọi người đã không còn nghi ngờ gì về sức mạnh tiềm tàng của việc kết hợp này. Mặc dù các nhà marketing đã biết khách hàng của họ mua gì, chi dùng bao nhiêu, bao lâu họ trở lại để mua..., nhưng việc kết hợp dữ liệu của họ với kết quả nghiên cứu thị trường sẽ giúp họ hiểu cặn kẽ hơn lý do mua sắm của khách hàng. Yếu tố dẫn đến quyết định mua hàng được thể hiện rõ nét khi thực hiện nghiên cứu trên số lượng lớn. Trong Chương 12, chúng tôi sẽ đưa ra một ví dụ về sự thành công vượt trội trong lĩnh vực này của tập đoàn bán lẻ khổng lồ của Anh, Tesco.

CƠ HỘI TỪ VIỆC CẢI THIỆN HOẠT ĐỘNG PHÂN KHÚC

Vai trò của phân khúc ngày càng trở nên quan trọng. Những công ty biết tận dụng lợi thế của công nghệ mới này và ứng dụng năng lực hoạt động vào quy trình marketing sẽ giành được lợi thế đáng kể trong cuộc cạnh tranh trên thương trường. Lập luận này được chứng minh trong hình dưới đây, rút ra từ bản nghiên cứu của Viện Giá trị Kinh doanh thuộc IBM năm 2003.

Các vấn đề hoạt động	Các phát hiện chính	Cơ hội từ việc phân khúc
Biến phân khúc thành hành động	30% công ty được khảo sát cho rằng biến phân khúc thành hành động là rất khó.	Phát triển các chiến lược và kế hoạch rõ ràng cho mỗi phân khúc khách hàng, từ đó xác định các lợi ích hay mức độ dịch vụ cụ thể, thích hợp cho mỗi phân khúc.
Tiếp thị quan hệ khách hàng	Chỉ có 17% công ty có bộ phận quản trị quan hệ khách hàng có năng lực phân tích dữ liệu khách hàng.	Áp dụng năng lực phân tích dữ liệu khách hàng để tăng hiệu quả đầu tư và tăng doanh thu thông qua việc có thêm khách hàng mới, giữ chân khách hàng cũ và nâng cấp khách hàng nói chung.
Phân		

khúc dựa trên thời gian	Trên 50% công ty theo dõi sự thay đổi về khách hàng mỗi năm một lần hay thậm chí vài năm một lần.	Theo dõi sự thay đổi về khách hàng thường xuyên để tận dụng những cơ hội từ sự thay đổi này.
Lập mục tiêu chính xác hơn	2/3 số công ty tin rằng trong marketing, việc phân khúc là quan trọng hay rất quan trọng.	Nâng cao năng lực hoạt động của các hoạt động marketing truyền thống bằng cách tăng cường năng lực phân khúc, qua đó phát hiện các cơ hội tung ra sản phẩm mới. Các công ty phải diễn dịch kết quả theo thuật ngữ kinh doanh và biến chúng thành hành động.
Sử dụng phân khúc theo thái độ và hành vi	Chỉ có 20% công ty kết hợp dữ liệu về thái độ khách hàng để tìm hiểu động cơ mua sắm của khách hàng.	Tận dụng các kỹ thuật dự báo trong việc phân khúc
Phát triển phương pháp Marketing thích hợp	Chỉ có 30% số công ty sử dụng phân khúc tích hợp trong quá trình phát triển kinh doanh hay hoạch định chiến lược. Trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, tài chính và giao dịch, con số này dao động từ 15% đến 19%.	Đưa phân khúc vào quá trình hoạch định chiến lược, tài chính, dịch vụ khách hàng và phát triển sản phẩm mới để phát huy tối đa tiềm năng của doanh nghiệp.

Công ty có thể áp dụng những kỹ thuật này vào tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp, nhưng trước hết họ cần hiểu rõ ý nghĩa những việc mình làm. Doanh nghiệp sẽ không đạt được gì trừ vẻ phô trương bề ngoài nếu tạo ra các phân khúc không thể áp dụng vào thực tiễn hoặc việc thực hiện các phân khúc đó sẽ đẩy doanh nghiệp ra khỏi ngành nghề chủ yếu của mình. Thậm chí kết quả còn tệ hơn nếu các phân khúc đó không phù hợp với khuôn khổ dịch vụ hiện tại của doanh nghiệp. Để tránh tình trạng đó, các công ty phải tiến hành tuần tự từ khâu thiết kế chiến lược, phát triển cơ cấu doanh nghiệp, rồi áp dụng các kỹ thuật dựa trên phân khúc trong thực tế hoạt động của doanh nghiệp. Kết nối thái độ khách hàng, động cơ mua sắm với giao dịch khách hàng có thể là cách tốt nhất để cải tiến các phân khúc này. Cho dù kết quả phân khúc có thế nào thì sức mạnh của cơ sở dữ liệu khách hàng vẫn phải được khai thác để đưa vào hoạt động.

CHƯƠNG 6: Cách mạng hóa doanh nghiệp thông qua hoạt động xây dựng thương hiệu

Nhiều tác giả đã viết về vấn đề xây dựng thương hiệu và đây cũng là một trong những đề tài mà các nhà marketing đương đại hiểu rõ hơn ai hết. Trong chương này, chúng tôi sẽ không nhắc lại những lý thuyết cơ bản về việc xây dựng thương hiệu, mà chúng tôi chỉ muốn đề cập đến khả năng hỗ trợ của thương hiệu đối với công cuộc cách mạng văn hóa nội bộ công ty. Văn hóa nội bộ có thể mang lại cho nhân viên cảm giác tự hào được là thành viên của công ty đó và việc phát triển thương hiệu cần phù hợp để lôi cuốn mọi người cùng tham gia. Mục tiêu của chương này là đưa ra một số ví dụ đáng suy ngẫm về các thương hiệu lớn và nhỏ. Vẫn tập trung vào chủ đề cách mạng hóa marketing, chúng tôi sẽ trình bày cách để nhân viên của một tổ chức và thương hiệu có thể hỗ trợ cho nhau trong một chu kỳ tăng trưởng nhằm tạo nên năng lượng và động lực cho doanh nghiệp.

VIỆC XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU NÊN BẮT ĐẦU TỪ ĐÂU?

Xây dựng thương hiệu nên bắt đầu từ hoạt động phân khúc. Trước tiên là xem xét tiềm năng lợi nhuận dài hạn mà mỗi phân khúc khách hàng có thể mang lại cho công ty. Mặc dù cách phân khúc truyền thống vẫn có tác dụng, nhưng nó có thể dẫn đến nguy cơ tạo ra những thương hiệu yếu kém trong tương lai. Việc phân khúc dựa trên thời gian có thể hữu ích hơn. Ví dụ, việc tạo ra một thương hiệu thời trang dành cho giới trẻ là tương đối khó khăn và tốn kém, nhất là khi những thay đổi về đặc điểm nhân khẩu học của khách hàng cho thấy tài sản và thị hiếu thời trang ngày càng hướng đến nhóm người trưởng thành và có thu nhập cao hơn. Vì thế, những cuộc cách mạng lớn trên thị trường cần được nhận diện và theo dõi sát sao. Có xu hướng bắt đầu từ một chương trình truyền hình hay một cuốn sách hấp dẫn nào đó. Ví dụ năm 2005 tại Anh, một đầu bếp nổi tiếng tên Jamie Oliver đã thu hút sự chú ý của đông đảo công chúng và cả giới chính trị khi thực hiện một chương trình về các bữa ăn trong trường học. Chiến dịch của ông có sức lan tỏa mạnh đến nỗi chỉ trong vòng vài tháng, ông đã tạo được tiếng vang mà những người khác không dám mơ đến. Nhờ chương trình này mà công chúng kẻ ít người nhiều đã đầu tư thêm tiền bạc để cải thiện chất lượng bữa ăn học đường. Mặt khác, chiến dịch này còn có một tác dụng phụ thú vị là làm thay đổi thói quen ăn uống của một bộ phận đông đảo công chúng, khiến họ ngày càng quan tâm hơn đến chế độ dinh dưỡng lành mạnh, có lợi cho sức khỏe. Đây được xem là một xu hướng cần chú ý. Đầu bếp này còn cho thấy những chuyện bất ngờ có thể xảy ra cho một thương hiệu. Trong các chương trình của mình, Oliver không ngớt phê phán một loại thực phẩm chế biến có tên là Gà Tây Quay ("Turkey Twizzlers" - một thương hiệu của công ty thực phẩm Bernard Matthews). Thế là kể từ lúc đó, tất cả mọi sản phẩm mang thương hiệu này đều bị quy kết là thực phẩm có hại cho sức khỏe.

Thương hiệu càng trở nên hẹp hơn khi khách hàng muốn thỏa mãn những nhu cầu cá nhân ngày càng đa dạng của mình. Rất dễ dàng tìm ra ví dụ dẫn chứng hầu như ở bất kỳ phân khúc sản phẩm nào. Ở đây chúng tôi chỉ đơn cử thị trường vitamin bổ sung. Hiện nay, mọi người có thể mua vitamin với nhiều công năng khác nhau dành cho cả nam lẫn nữ. Vitamin A cũng chỉ là vitamin A thôi, nhưng bằng các thuật ngữ quảng cáo hoa mỹ, một thương hiệu mạnh có thể giúp công ty giữ vững phân khúc thị trường sắp mất. Một đối thủ cạnh tranh chiếm lĩnh thị trường vitamin tổng hợp có thể để mất một phân khúc (chẳng hạn như phân khúc vitamin dành cho phụ nữ) vào tay một thương hiệu thay thế được tạo ra một cách khéo léo. Mỗi thương hiệu nhắm đến một phân khúc cụ thể và cho phép công ty xác định

vị trí so với đối thủ cạnh tranh. Việc đa dạng hóa thương hiệu cho phép công ty hoạt động ở nhiều phân khúc với cấp độ khác nhau trong cùng một chủng loại sản phẩm. Chẳng hạn, hầu như toàn bộ lượng bột giặt trên thế giới được sản xuất bởi hai đối thủ lớn đang chiếm lĩnh thị trường toàn cầu là Procter & Gamble và Unilever, mà cả hai đều kiểm soát một số thương hiệu mạnh trong nhiều phân khúc khác nhau. Khi định vị đa thương hiệu như thế này, doanh nghiệp sẽ tốn nhiều chi phí để duy trì, bởi mỗi thương hiệu có loại bao bì, kích cỡ, mùi hương và chính sách khuyến mãi riêng. Vì thế, năm 1999, Unilever quyết định hợp nhất tất cả các thương hiệu mà họ đang có, loại bỏ hàng trăm thương hiệu, kể cả những cái tên thành công như mỹ phẩm Elizabeth Arden và dịch vụ vệ sinh Diversey. Dù chiến lược này lúc đó đã được các nhà phân tích đánh giá cao, nhưng nó chỉ đem lại vài lợi ích nhỏ trước mắt. Năm năm sau, doanh số của Unilever chững lại, trong khi đối thủ cạnh tranh chính là P & G, với chiến lược định vị thương hiệu cao cấp, đạt mức tăng trưởng mạnh.

GIỚI THIỆU VỀ THƯƠNG HIỆU

Thương hiệu là gì?

Mặc dù đã có rất nhiều sách viết về thương hiệu, nhưng nhiều công ty, đặc biệt là những công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử vẫn nhầm lẫn giữa khái niệm quản trị sản phẩm và quản trị thương hiệu. Đây là sự nhầm lẫn có thể dẫn đến rắc rối. Theo định nghĩa thì thương hiệu là sự tổng hợp tất cả những hình ảnh có thể khiến người ta liên tưởng đến công ty và sản phẩm và là những gì còn đọng lại trong tâm trí người tiêu dùng về công ty đó. Hình ảnh tổng thể của một thương hiệu còn là sự pha trộn phức tạp của rất nhiều thứ, ví dụ như với Disney thì đó là kỷ niệm thời thơ ấu, những chuyến đi chơi đến công viên Disneyland, thái độ đối với nước Mỹ, bài viết về Walt Disney đăng trên báo...

Thương hiệu cũng là một lời hứa về lợi ích mà công ty mang lại cho khách hàng. Đó có thể là những lợi ích chức năng (Sản phẩm hoặc thương hiệu có thể làm được gì cho tôi?) hoặc có thể là lợi ích biểu tượng (Thương hiệu này có thể giúp tôi nói lên điều gì về bản thân mình không?). Trong trường hợp này, sản phẩm và thương hiệu là hai khái niệm khác nhau. Khi Nestlé mua lại Rowntree, họ đã phải trả hơn 3 tỷ bảng Anh cho số tài sản hữu hình trị giá 700 triệu bảng. Phần còn lại là trả cho giá trị của các thương hiệu. Carlsberg là một thương hiệu mạnh về bia ở châu Âu. Họ sử dụng câu quảng cáo: "Có lẽ là loại bia ngon nhất thế giới". Câu nói này có thể chính xác, cũng có thể không, nhưng quan trọng là những quảng cáo hóm hỉnh, thông minh, nhất quán qua nhiều năm đã xây dựng nên ấn tượng về chất lượng ổn định trong tâm trí người tiêu dùng. Điều đó chứng tỏ bản thân sản phẩm không quan trọng bằng ấn tượng do sản phẩm đó tạo ra.

Vì sao thương hiệu lại quan trọng?

Các thương hiệu hấp dẫn làm cho giá trị của công ty cao hơn những gì mà mọi người trông thấy. Bia Stella Artois của Bỉ có giá bán rất đắt nhưng người tiêu dùng vẫn cảm thấy thoải mái khi mua nó. Họ tin rằng chất lượng bia Stella Artois tương xứng với giá bán của nó. Sản phẩm có thể sinh ra và mất đi, nhưng thương hiệu sẽ tồn tại lâu hơn. Ngày nay chu kỳ sản phẩm đang bị rút ngắn lại. Ở một số thị trường như phần mềm trò chơi, chu kỳ sản phẩm chỉ kéo dài chừng ba tháng. Tuy vậy, thương hiệu của chúng vẫn sống trong tâm trí khách hàng.

Thương hiệu cho phép các công ty tấn công và bảo vệ thị trường. Tập đoàn easyGroup đã mở rộng

thương hiệu với tiếp đầu ngữ easy (dễ chịu), từ dịch vụ hàng không giá rẻ easyJet đến dịch vụ thuê xe hơi easyCar, điện ảnh và nhiều thị trường khác. Có thể nói thương hiệu là bệ phóng chủ yếu để công ty tung sản phẩm vào các thị trường mới. Đối với một số công ty, thương hiệu còn là bộ mặt của họ. Virgin là một ví dụ. Thương hiệu này được dùng cho nhiều sản phẩm và dịch vụ, trong đó có một số thương hiệu khá tệ, cả về sản phẩm lẫn dịch vụ (như xe lửa Virgin). Tuy vậy, thương hiệu này vẫn ăn nên làm ra tại Anh với sức mạnh áp đảo nhờ vị giám đốc điều hành được yêu mến của tập đoàn - Richard Branson. Một thương hiệu mạnh cũng có khả năng giúp công ty thoát khỏi tình huống khó khăn. IBM quay trở lại sản phẩm cơ bản của họ là an ninh và bảo mật sau những rắc rối đầu thập niên 90. Lần này, câu thần chú "Chưa từng có ai bị đuổi việc vì mua máy tính IBM" đã cứu họ.

Các kỹ năng xây dựng thương hiệu

- Trong một nghiên cứu của tạp chí Harvard Business Review, hai tác giả Blasberg và Vishwanath (năm 2003) tìm thấy sự khác biệt giữa những công ty xây dựng thương hiệu thành công và những công ty thất bại. Đó là đổi mới vội vàng và quảng cáo rầm rộ. Điều này đúng trong nhiều ngành hàng khác nhau.
- Đừng nghĩ rằng chỉ vì bạn đã nghe thông điệp này quá nhiều lần trong công ty thì khách hàng của bạn cũng cảm thấy giống như bạn. Khi bạn mệt mỏi vì phải nghe mãi thông điệp đó thì khách hàng mới bắt đầu tiếp thu thương hiệu của bạn. Cứ tiếp tục đi.
- Đừng tin rằng khách hàng doanh nghiệp khác với khách hàng cá nhân. Khách hàng doanh nghiệp cũng phản ứng tích cực với các quảng cáo thú vị và giàu cảm xúc. Một cuộc khảo sát ước tính có đến 80% quyết định mua hàng liên quan đến các lợi ích biểu tượng (thương hiệu này nói lên điều gì về tôi/chúng tôi) chứ không phải các lợi ích chức năng (thương hiệu nào mang lại đặc tính tốt nhất).
- Nhất quán là điều kiện then chốt. Mặc dù BMW đa dạng hóa phong cách sáng tạo, nhưng họ luôn tuân theo một chủ đề trong tất cả các chương trình quảng cáo từ những năm 60, đó là cảm giác thú vị khi điều khiển xe. Trong khi đó, tập đoàn MG Rover lại luôn thay đổi chủ đề quảng bá khiến khách hàng không biết chắc chắn Rover muốn thể hiện điều gì. Và họ đã thất bại vào đầu năm 2005.
- Tốt hơn hết là tuyên bố ít hơn so với khả năng của mình và mang lại cho khách hàng nhiều lợi ích hơn so với những gì họ mong đợi. Cả xe Skoda và sơn Ronseal đều thực hiện đúng nguyên tắc này.
- Sự thú vị sẽ thu hút sự chú ý, mà sự chú ý lại rất có lợi cho hoạt động xây dựng thương hiệu. Bacardi, Heineken và Fosters - những thương hiệu nổi tiếng trong lĩnh vực đồ uống có cồn - luôn sử dụng tính hài hước và sự quyến rũ để chinh phục người tiêu dùng, còn ngân hàng Barclays thường mời Samuel L Jackson - một diễn viên được đánh giá là năng nổ nhất Hollywood với nhiều vai diễn đa dạng - kể những câu chuyện hài hước trong các chiến dịch quảng cáo của họ.
- Tạo ra những lý do hấp dẫn để biến sản phẩm thành dịch vụ. Harley Davidson - một nhà sản xuất xe máy phân khối lớn của Mỹ - từng gặp khó khăn khi xe máy nhỏ của Nhật với nhiều tính năng phong phú, tốc độ cao hơn với giá bán thấp hơn thâm nhập thị trường. Trong khi người Nhật có thể xóa sổ ngành công nghiệp xe máy của châu Âu vào những năm 80 thì Harley đã lấy lại vị trí của mình như một phụ kiện thời trang. Harley Davidson có lẽ là thương hiệu duy nhất mà nhiều người sử dụng tự xăm lên thân thể mình. Ngày nay, điều đó được gọi là lòng trung thành đối với thương

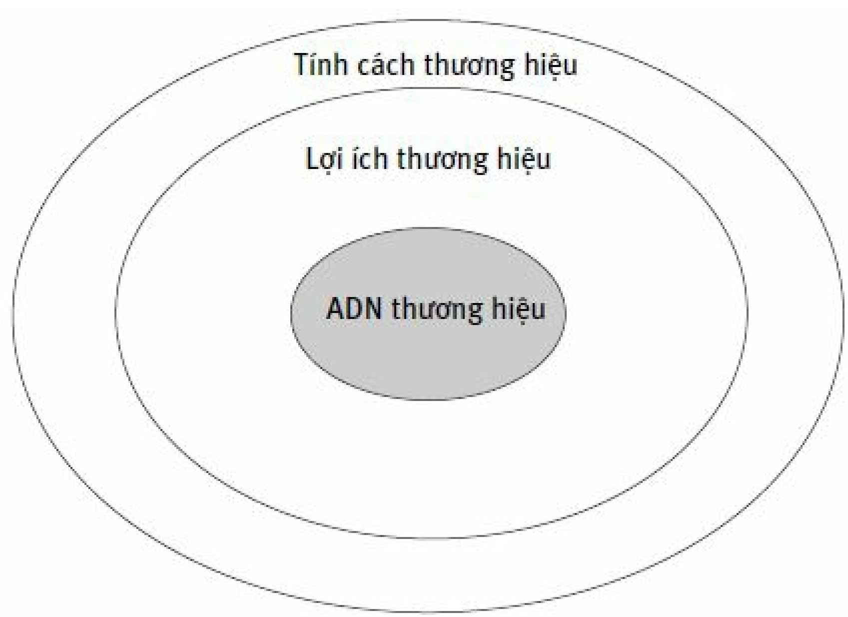
hiệu. Những người sở hữu xe Harley thường xuyên gặp gỡ nhau trong các sự kiện hay hoạt động xã hội do Câu lạc bộ các chủ xe Harley định kỳ tổ chức. Tuy nhiên, cách làm này sẽ không áp dụng được cho những ngành khác, như ngân hàng chẳng hạn.

- Hãy mở cửa để chào đón những khách hàng quan tâm đến công ty bạn. Bạn có thể làm điều này theo nghĩa đen, nếu công ty của bạn là nhà máy ủ rượu bia, một thương hiệu di sản hay một bảo tàng. Hãy tìm kiếm nhiều cách khác nữa để "mở rộng cửa" công ty nếu bạn hoạt động trong lĩnh vực bảo hiểm. Các trang web đưa thông tin minh bạch về hoạt động của công ty bạn cũng sẽ có ích.
- Hãy tìm cách để biến thương hiệu của bạn thành một câu chuyện. Bạn có thể làm điều này trong nội bộ, cũng như bên ngoài công ty. Chuyện thần thoại và truyền thuyết, di sản và lịch sử... tất cả đều góp phần xây dựng nên một bức tranh hoàn hảo trong mắt nhân viên và khách hàng. Doanh nghiệp cũng có thể khơi gợi trí tưởng tượng của mọi người bằng những mục tiêu thú vị và viễn cảnh tươi sáng.

MỔ XẺ MỘT THƯƠNG HIỆU MẠNH

ADN của thương hiệu

Tâm điểm của thương hiệu thường được gọi một cách hoa mỹ là cốt lõi thương hiệu, hay ADN của thương hiệu. Đây là yếu tố nhận diện cơ bản của thương hiệu, là trái tim của thương hiệu. Không có nó, thương hiệu sẽ không tồn tại. Cách tốt nhất để tìm hiểu vấn đề này là hỏi khách hàng xem liệu thương hiệu có còn giữ nguyên giá trị nếu thiếu đặc tính đó hay không. Ví dụ, nếu không có những bọt khí to thì nước suối Perrier có còn là Perrier nữa không? Nếu không có tiếng nổ đặc trưng của động cơ thì xe Harley Davidson có còn là xe Harley nữa không?



ADN của thương hiệu

LỢI ÍCH THƯƠNG HIỆU

Hiểu một cách đơn giản thì thương hiệu chính là sự cam kết mang lại lợi ích cho khách hàng, tức là lời giải thích với khách hàng rằng họ sẽ nhận được gì khi bỏ tiền ra. Các lợi ích này bao gồm cả lợi

ích lý tính, lợi ích cảm tính và lợi ích biểu tượng. Lợi ích lý tính là các lợi ích thực tế của sản phẩm hay dịch vụ. Ronseal đã nhấn mạnh lợi ích của sản phẩm một cách khôn ngoan. Công ty có trụ sở đặt tại Anh này chuyên về sản phẩm bảo vệ gỗ và câu quảng cáo của họ là "Công dụng đúng như ghi trên vỏ hộp". Câu quảng cáo này thành công đến nỗi nó trở thành câu quen thuộc trong ngôn ngữ giao tiếp của mọi người. Không phức tạp, không châm biếm hay hài hước, chỉ là những sự thật được chuyển tải theo một phong cách trung thực nhất.

Hay ví dụ về một thương hiệu khác là Intel. Intel là một trong những công ty đầu tiên sản xuất bộ vi xử lý và dụng cụ bán dẫn tại thung lũng Silicon, Mỹ, vào cuối những năm 70. Sản phẩm đầu tiên của Intel được dán nhãn với những cái tên như 8088, 8086 và hiện nay là bộ vi xử lý thế hệ x86 nổi tiếng. Rồi Intel nhận ra sức mạnh của thương hiệu (và cả sự khó khăn khi đăng ký cấp bằng sáng chế với các con số). Vậy là Intel cùng Pentium đã ra đời. Công ty này đã thành công trong việc xây dựng thương hiệu và làm những bộ vi xử lý trở nên thú vị. Tất nhiên những bộ vi xử lý vẫn luôn là niềm đam mê của các chuyên gia công nghệ thông tin, nhưng "Intel Inside" (Đã có bộ vi xử lý của Intel bên trong máy tính của bạn) là một trong những chiến dịch thành công nhất trong lịch sử quảng cáo. Cũng nhờ nó mà Intel qua mặt các đơn vị lắp ráp máy tính để trực tiếp thu hút khách hàng. Bí quyết của họ là trấn an các khách hàng công ty và cá nhân vào thời điểm mọi người cảm thấy lo lắng khi mua một món đồ phức tạp như máy tính cá nhân, trong lúc số lượng các thương hiệu thuộc chủng loại sản phẩm này ngày càng đông đảo. Người ta muốn nhận được thứ mà họ có thể tin tưởng. Sự hấp dẫn của Intel là cung cấp cho họ một giải pháp: hãy tìm kiếm con tem "Intel Inside" dán bên ngoài sản phẩm. Với chuỗi âm thanh năm nốt nhạc dễ thuộc và chiến lược quảng cáo nhất quán, một thương hiệu mạnh đã hình thành.

Tuyên bố thương hiệu tốt nhất phải dựa trên thế mạnh chủ yếu của doanh nghiệp. Vị thế doanh nghiệp cũng được hình thành từ nền tảng này. Thế mạnh chủ yếu có thể được hiểu là việc mà chúng ta làm tốt hơn người khác. Chẳng hạn thế mạnh của hãng xe hơi Volvo của Thụy Điển là công nghệ an toàn và họ sử dụng đặc tính đó làm cơ sở cho tuyên bố thương hiệu của mình. Liệu còn ai khác bán xe với câu slogan "Trông như cái hộp nhưng rất an toàn"? Volvo đã thành công trong việc thể hiện thế mạnh này và xây dựng thương hiệu cho mình là "chiếc xe an toàn". Tính an toàn gắn với thương hiệu Volvo chặt đến nỗi năm 2004 Volvo phải khó khăn lắm mới thuyết phục được người mua rằng hãng này cũng có thể làm ra những sản phẩm độc đáo, phá cách khác. Tất cả mọi người đều đã "biết" Volvo đồng nghĩa với an toàn, nhưng nhiều sản phẩm cạnh tranh khác vẫn đảm bảo tính an toàn và những người mua xe vì sự an toàn giờ đây đang tìm kiếm một sản phẩm nào đó khác biệt một chút.

TÍNH CÁCH THƯƠNG HIỆU

Tính cách của một thương hiệu là sự nhân cách hóa thương hiệu đó. Bạn hãy thử tưởng tượng. Nếu thương hiệu của bạn là một "người" nổi tiếng thì đó sẽ là ai? Thương hiệu của bạn sẽ mặc quần áo gì và sẽ kết giao với loại người nào? Giọng nói của nó thế nào?... Điều đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh và dịch vụ là tính cách thương hiệu có thể được tạo ra bởi những chiêu thức quảng cáo khéo léo.

Bia Guinness là một ví dụ cổ điển về vấn đề này. Giọng điệu quảng cáo của họ rất đặc trưng, thông minh, lắt léo và hài hước. Quảng cáo của họ thường đưa ra câu đố để bắt bạn phải suy nghĩ. Ý tưởng ở đây là nếu giải được câu đố đó, bạn mới là người đủ thông minh để uống Guinness. Trong một quảng cáo, diễn viên Rutger Hauer đã nói: "Làm cá heo thật không dễ chút nào". Khách hàng sẽ phải vắt óc tìm hiểu lý do vì sao anh ta nói thế. Câu trả lời là: vì cá heo không thể uống bia Guinness.

CÁCH MẠNG THƯƠNG HIỆU

Thương hiệu công ty ngày càng trở nên quan trọng**

Ở các nước phương Đông, thương hiệu công ty luôn chiếm ưu thế và khoảng 10 năm trước, khuynh hướng này bắt đầu lan truyền sang phương Tây. Không phải ngẫu nhiên mà thương hiệu Toyota của Nhật mạnh hơn thương hiệu General Motors của Mỹ trên phạm vi toàn cầu. Toyota có lượng khách hàng trung thành nhiều hơn, bán giá cao hơn và giá trị doanh nghiệp cũng cao hơn GM. Mô tả về phương pháp của người Nhật, nhà nghiên cứu Macrae (năm 1996) đã ghi chú rằng trong khi các công ty Nhật dựa trên mô hình khách hàng trung thành, thì các công ty phương Tây, tuy vẫn nói về lòng trung thành, nhưng lại làm việc trên mô hình từng giao dịch riêng lẻ. Các thương hiệu của Nhật như Toyota, Sony hay Toshiba là hiện thân của tính liên tục, niềm tin, địa vị và quá trình nhận diện thương hiệu ở Nhật xuất phát từ cái nhìn hướng nội và các giá trị cao quý của mỗi con người.

Các thương hiệu này được xây dựng trên nền tảng chắc chắn và ổn định hơn so với các thương hiệu theo phong cách phương Tây (đôi khi chỉ là tác phẩm của công ty quảng cáo). Các thương hiệu sống theo cách này có thể thông minh, hài hước, hấp dẫn và có thể tồn tại nhiều năm, nhưng khó bền vững. Tuy người tiêu dùng ít quan tâm đến thương hiệu đối với các chủng loại hàng hóa có mức độ ảnh hưởng thấp như nước giải khát, rượu, thực phẩm..., nhưng đối với các sản phẩm có mức độ ảnh hưởng cao, đặc biệt là dịch vụ như chế độ hưu trí hay chăm sóc sức khỏe, khách hàng sẽ quan tâm nhiều hơn đến công ty cung cấp.

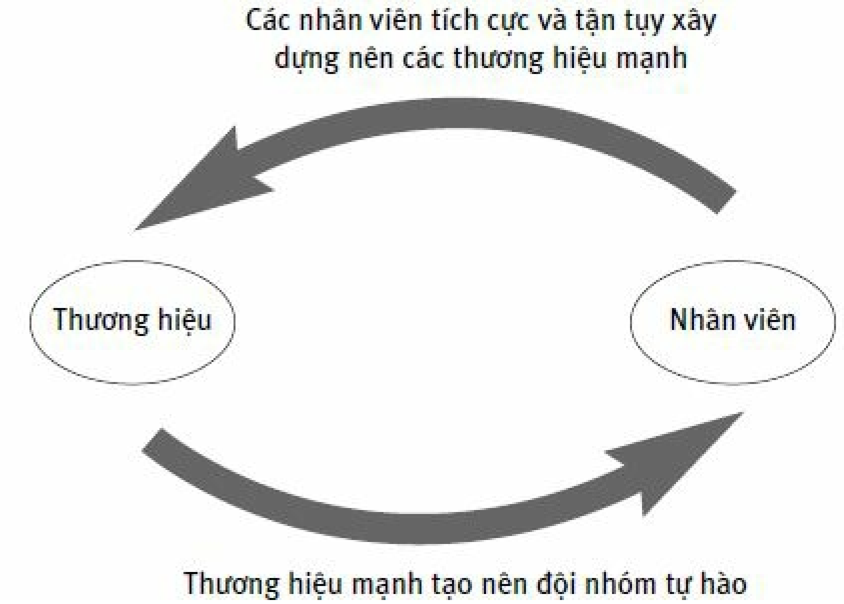
Hiện nay, vai trò tạo sự khác biệt của thương hiệu đang suy giảm, mà thay vào đó là vai trò "nguồn gốc" đang ngày càng được khẳng định. Khái niệm "nguồn gốc" ở đây được hiểu là cơ sở tạo nên sự tín nhiệm, tin cậy, bảo đảm và thể hiện đạo đức kinh doanh.

THẾ GIỚI THƯƠNG HIỆU ĐÃ THAY ĐỔI

Sự chuyển đổi thương hiệu được thúc đẩy bởi sự chuyển dịch từ nền kinh tế tiêu dùng sang nền kinh tế dựa trên dịch vụ và tri thức. Tầng lớp trung lưu - những người chi tiêu nhiều cho sản phẩm tiêu dùng và dịch vụ - đang sở hữu lượng tài sản vật chất rất lớn. Nhiều thị trường đã đạt đến mức bão hòa bởi niềm hứng thú và khao khát mua thêm nhiều sản phẩm đã nhạt dần, trong lúc nhu cầu thỏa mãn về tinh thần đã cao hơn những đòi hỏi vật chất. Giá trị tinh thần và đạo đức ngày càng được tôn vinh, đồng thời, người tiêu dùng ngày càng khắt khe khi xem xét hành vi và thực tiễn hoạt động của các nhà cung cấp trên toàn cầu.

Yếu tố hãnh diện

Mối quan tâm ngày càng tăng của công chúng đối với thương hiệu doanh nghiệp giục giã các công ty làm mọi cách để tối ưu hóa thương hiệu. Hãy bắt đầu từ việc tạo dựng cảm giác tự hào của nhân viên. Niềm tự hào về công ty sẽ tạo nên nguồn năng lượng mạnh mẽ hầu như không bao giờ cạn giúp nhân viên làm việc tích cực, ngược lại nhân viên làm việc tích cực và tận tụy sẽ tiếp sức thêm cho thương hiệu. Hình dưới đây sẽ minh họa chu kỳ tương sinh mà một doanh nghiệp có thể đạt được.



Chu kỳ tương sinh trong xây dựng thương hiệu

Ở đa số công ty, việc gắn kết thương hiệu với các giá trị tinh thần không hề đơn giản. Tốt nhất là bạn hãy tạo ra bầu không khí thành đạt gắn liền với các phần thưởng, khuyến khích tinh thần đội nhóm và tạo cơ hội giao tiếp hòa đồng trong nội bộ. Mỗi nhân viên phải được đối đãi như thành viên của một nhóm. Toàn bộ tổ chức từ cấp quản lý cao nhất đến người tạp vụ đều tập trung vào trải nghiệm khách hàng. Việc đào tạo nhân viên sẽ giúp củng cố giá trị và thuộc tính thương hiệu để mỗi nhân viên đều cảm thấy tự hào vì những thành quả đạt được. Các công ty nhỏ với lợi thế ít nhân viên thường dễ dàng hơn trong việc xây đắp tinh thần tập thể và niềm tự hào được là một phần của tập thể đó. Tất cả nhân viên đều chia sẻ thành công của công ty. Đó là thương hiệu của họ và là nguồn sức mạnh thúc đẩy công ty đi tới. Khi các đội nhóm trong công ty làm việc hết mình hướng đến tầm nhìn chung, chu kỳ tương sinh sẽ tạo đà cho công ty phát triển. Pringle và Gordon - tác giả nhiều cuốn sách về thương hiệu - từng ví cuộc sống công sở như một nhà hát và những gì diễn ra trong đó được gọi là "vở kịch công ty". Công ty thành công là công ty biết tạo ra cảm giác rằng việc đi làm hàng ngày giống như tham gia vào một vở kịch cuộc sống mà mỗi nhân viên là một diễn viên trong đó. Ý thức được tham gia vào các sự kiện chung giúp nhân viên thêm gắn bó với nơi mình làm việc.

Orange là ví dụ về một thương hiệu khiến mỗi nhân viên của họ đều cảm thấy tự hào. Ngay từ ban đầu, Orange đã xác định phải khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. Các mẫu quảng cáo có cá tính mạnh mẽ của họ dựa trên ý tưởng một tương-lai-không-dây. Orange không bao giờ nhắc đến điện thoại di động hay đưa hình ảnh điện thoại vào quảng cáo, mà chỉ sử dụng những bức ảnh đẹp mắt với không gian thoáng đãng và thanh bình. Tất cả khách hàng của Orange đều chào đón bởi thông điệp về một tầm nhìn tích cực về thế giới đó và điều này trở thành lợi thế cạnh tranh của Orange. "Trong tương lai, mỗi người sẽ có một con số riêng - con số sẽ theo họ đến bất kỳ nơi đâu. Sẽ không tồn tại rào cản giao tiếp nào nữa. Đối tượng cuộc gọi sẽ là con người chứ không phải là địa danh". Orange được đánh giá cao vì lối truyền thông rõ ràng và không dùng biệt ngữ khó hiểu. Có lẽ nhờ vậy mà họ gây dựng được lòng tin nơi khách hàng. Trong thị trường cạnh tranh gay gắt, khi mà việc mở rộng quy mô hoạt động thường gắn liền với việc đặt các trạm chuyển tiếp sóng có thể sẽ gặp phải sự chống đối từ các nhóm bảo vệ môi trường, thì lòng tin này trở thành một thứ vốn quý của công ty. Năm 2006, Orange đã được trao giải "Nhà điều hành mạng di động xuất sắc nhất".

CÁC THƯƠNG HIỆU LẤY KHÁCH HÀNG LÀM TRỌNG TÂM

Những người bảo thủ cho rằng trong khi các giám đốc luôn miệng nói về khách hàng thì trên thực

tế họ lại quan tâm đến thương hiệu của mình nhiều hơn. Họ lấy ví dụ về thương hiệu Oldsmobile của hãng xe Mỹ General Motor. Sau một thời gian dài gặt hái thành công vang dội, thương hiệu này đã trở nên lỗi thời vào những năm 80 của thế kỷ trước. Thay vì ra một quyết định cứng rắn để "khai tử" thương hiệu này thì từ năm 1985 công ty này lại đầu tư một số tiền lớn với hy vọng tái lập vị trí của nó thông qua những chiến dịch quảng cáo rầm rộ. Tuy nhiên, thị phần vẫn tiếp tục suy giảm và đến cuối năm 2000, công ty không còn lựa chọn nào khác ngoài việc ngưng sử dụng thương hiệu này. Mọi người đặt câu hỏi tại sao công ty phải bỏ quá nhiều tiền để tái sinh một thương hiệu èo uột như vậy, trong khi họ có thể chọn lựa con đường dễ đi hơn, chẳng hạn hướng khách hàng sang các thương hiệu khác của GM, hay thậm chí tung ra một thương hiệu mới. Tại sao họ lại nuôi dưỡng thương hiệu mà không phải là khách hàng?

Việc các công ty lớn thờ ơ trước những phản hồi của khách hàng không phải là trường hợp cá biệt và công nghệ hỗ trợ quản trị quan hệ khách hàng đôi khi lại được sử dụng để tạo khoảng cách với khách hàng, chứ không phải giúp họ đến gần khách hàng hơn. Đầu năm 2005, khách hàng ở Anh đã rất bực bội khi phải gọi hết số này đến số khác để rồi sau đó lại miễn cưỡng lắng nghe khúc nhạc buồn tẻ mà thỉnh thoảng lại chen vào câu "Cuộc gọi của bạn rất quan trọng đối với chúng tôi". Kết nối được với tổng đài thì sự bực tức của khách hàng càng dâng cao khi nhân viên trực không thể giải đáp thắc mắc của khách hàng bởi vì họ không đủ thời gian hay không có thẩm quyền để xử lý cuộc gọi. Số lượng nhân viên trực tại các tổng đài trong một quốc gia có khi lên tới hàng chục ngàn và nhiệm vụ chủ yếu của họ là nhận các cuộc gọi của khách hàng. Có thể do không được huấn luyện đầy đủ, thiếu kỹ năng giao tiếp cần thiết, thiếu thông tin chi tiết về sản phẩm và dịch vụ hay vì một lý do nào đó mà nhân viên không thể làm vui lòng khách hàng. Hậu quả của sự tương tác không mấy tốt đẹp này là thương hiệu bị sứt mẻ. Cảm xúc của khách hàng sau khi gọi đến tổng đài sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức của họ về thương hiệu, thậm chí có thể làm thay đổi những cảm nhận trước đó về sản phẩm và dịch vụ.

Nhu cầu giữ chi phí khách hàng ở mức thấp nhất và mong muốn mang lại cho khách hàng trải nghiệm vừa ý dường như ít khi song hành. Dù vậy bạn cũng nên cân nhắc, liệu khách hàng có thật sự nhạy cảm về giá đến thế không. Trong nhiều trường hợp, khách hàng sẽ vui vẻ trả thêm một ít tiền để nhận được dịch vụ chất lượng cao hơn. Những nhà marketing thông minh là những người sẵn sàng đón đầu khuynh hướng và dám đổi mới để chiến thắng. Một ngân hàng ở Nam Phi đã cải tiến cơ chế khuyến khích các đại lý của mình bằng cách tăng số giờ nhân viên trả lời điện thoại. Thời gian cho mỗi cuộc gọi trung bình tăng từ 2 phút lên 15 phút. Đúng là chi phí tăng gấp đôi, nhưng doanh thu đã tăng gấp năm lần.

CÁC THƯƠNG HIỆU THU HÚT KHÁCH HÀNG THỜI KỲ HẬU VẬT CHẤT**

Việc đầu tư vào chất lượng sản phẩm hay dịch vụ luôn có lợi cho thương hiệu. Tại Anh, một tổ chức tương đối mới trong lĩnh vực dịch vụ tài chính là Ngân hàng Hợp tác đã định vị thương hiệu của họ theo các chuẩn mực đạo đức: trở thành "ngân hàng chuẩn mực". Trong một cuộc khảo sát năm 1998, 90% nhân viên tự hào được làm việc cho ngân hàng này. Năm 2003, họ tung ra một loạt quảng cáo dài kỳ nhằm tạo niềm tin nơi khách hàng vốn đang lo lắng về những chính sách đầu tư mơ hồ của các ngân hàng cạnh tranh. Cũng như tất cả các thương hiệu khác, cốt lõi thương hiệu này là niềm tin nơi khách hàng. Để có sự tín nhiệm của khách hàng và làm cho khách hàng tin vào các chuẩn mực đạo đức của mình, ngân hàng đã cố gạt bỏ bất kỳ mối liên hệ nào với các công ty bị cho là đáng nghi ngờ.

Nỗ lực này của họ được bù đắp bằng hai khoản lợi mà các ngân hàng khác không dễ gì có được. Thứ nhất, thương hiệu của họ có sự khác biệt và có sức hấp dẫn độc đáo. Thứ hai, các khoản đầu tư của họ mang lại lợi nhuận cao cho khách hàng.

Mối quan tâm của khách hàng về những hoạt động hợp chuẩn mực đạo đức ngày càng tăng, nhất là trong các lĩnh vực vì môi trường. Theo tổ chức Future Foundation - một công ty nghiên cứu tương lai học - khoảng 40% khách hàng nói rằng họ chịu ảnh hưởng của các chuẩn mực đạo đức trong quyết định mua hàng. Tuy khuynh hướng này liên tục gia tăng, nhưng nó vẫn chưa thật sự nổi bật trong hành vi mua sắm của số đông người tiêu dùng. FairTrade - tổ chức kêu gọi dán lên sản phẩm thông điệp khuyến khích mọi người mua sản phẩm có xuất xứ từ các nước nghèo hay sản phẩm thân thiện với môi trường - thừa nhận là rất khó để đẩy thị phần lên trên 2%.

CÁCH MẠNG HÓA THƯƠNG HIỆU

Khởi động quy trình cách mạng hóa thương hiệu

Công việc đầu tiên là phải khảo sát khách hàng và đối thủ cạnh tranh với cùng một câu hỏi: "Chúng tôi làm việc trong lĩnh vực nào?", sau đó là tổ chức các buổi hội thảo và cho nhân viên nhiều bộ phận khác nhau cùng tham dự. Công ty cần khuyến khích mọi người tư duy theo ngôn ngữ tiếp thị, chứ không phải ngôn ngữ sản phẩm. Quan trọng là bạn cần hiểu mình đang bán xúc xích hay những âm thanh xèo xèo hấp dẫn. Revlon biết rằng mặc dù họ bán nước hoa, nhưng khách hàng của họ sẽ mua được niềm hy vọng. Actimel không bán sữa lên men, mà bán khả năng tăng cường sức đề kháng của bạn chống lại các tác nhân gây hại từ bên ngoài.

Vậy đâu là yếu tố có khả năng thúc đẩy thương hiệu của họ? Khi British Airways quyết định tu sửa lại khoang hạng nhất và hạng thương gia để khách hàng có thể ngả lưng thoải mái trên chiếc giường phẳng, họ biết đây chính là điểm mấu chốt trong chiến lược thu hút khách hàng cao cấp của họ. Hay một công ty bán thức ăn nhanh phát hiện ra rằng khách hàng của họ quan tâm đến tốc độ phục vụ hơn là sự thuận tiện trong việc thanh toán. Thế là họ bỏ việc thanh toán bằng thẻ tín dụng và chỉ thu tiền mặt để có thể phục vụ khách đang ngồi trong xe hơi. Việc này giúp họ tăng tốc độ phục vụ, làm khách hàng đỡ phiền toái mà lại không mất đi một lợi ích nào.

Kỹ thuật xác định những yếu tố này hình thành dựa trên các phân tích về quá trình hoạt động của công ty, tức là mô hình kết hợp phân tích và cân bằng cấu trúc (còn được gọi là phân tích con đường dẫn đến quyết định mua hàng) để lượng hóa mối quan hệ giữa lợi ích thương hiệu và thuộc tính sản phẩm. Bắt đầu từ việc nghiên cứu khách hàng thông qua phương pháp thảo luận nhóm, các bảng câu hỏi sẽ được áp dụng để thăm dò 250 thuộc tính thương hiệu khác nhau. Từ đó, công ty sẽ xác định ảnh hưởng tương đối của mỗi thương hiệu yêu thích lên hành vi của khách hàng. Công việc phức tạp và tốn kém này cho phép công ty xác định lợi nhuận từ những ảnh hưởng của các sáng kiến về thương hiệu lên lòng trung thành của khách hàng, đồng thời đơn giản hóa vấn đề cân bằng lợi ích tại các điểm tiếp xúc.

Khi đã hoàn tất công việc này là lúc công ty đã sẵn sàng để bắt tay vào hoạt động xây dựng thương hiệu. Bí quyết ở đây là khuyến khích mọi người tư duy theo hướng mở rộng thương hiệu. Thương hiệu này còn có thể thành công ở thị trường mới nào? Một lần nữa, bài tập này phải được thực hiện song song với các nghiên cứu định tính và định lượng. Cách mạng thương hiệu chỉ có thể hoàn thành khi có

sự kết hợp của khảo sát khách hàng và mở rộng thương hiệu.

BẢO ĐẢM SỰ TẬN TÂM CỦA NHÂN VIÊN

Một khi các thuộc tính thương hiệu chủ yếu đã được xác định, điều thiết yếu là nhân viên phải tận tâm với thương hiệu đó. Quy trình tập hợp nhân viên và khách hàng xung quanh thương hiệu phải được triển khai một cách nhất quán. Các doanh nghiệp làm việc hiệu quả hiểu điều này hơn ai hết. Doanh nghiệp sẽ không thể tiến hành cách mạng thương hiệu thành công nếu không có một thương hiệu đủ mạnh và một chương trình khả thi hướng tới các mục tiêu xác thực. Cần có sự thông suốt từ các thành viên hội đồng quản trị, các quản lý cấp trung, các đội nhóm làm việc để sáng kiến và quyết tâm của công ty không bị rơi vào tình trạng "đầu voi, đuôi chuột".

Với một thương hiệu mạnh và quyết tâm cao giữa ban lãnh đạo và nhân viên, việc thay đổi sẽ thuận lợi hơn rất nhiều. Nhân viên của hãng kem Ben & Jerry hay hãng hàng không Virgin Atlantic đều hết lòng làm việc cho công ty của họ, và họ luôn hào hứng với cuộc cải tổ vì họ muốn công ty thành công hơn nữa. Vào thời điểm công ty thua lỗ nặng nề năm 1993, nhân viên IBM vẫn một lòng ủng hộ những đề xuất thay đổi do vị giám đốc điều hành mới khởi xướng. Chính nhờ có thái độ làm việc hết mình của nhân viên mà IBM đã phục hồi giá trị thương hiệu một cách ngoạn mục: từ vị trí 248 vượt lên vị trí thứ 3 toàn cầu chỉ trong vài năm.

Nếu nhân viên cảm thấy họ đang làm việc cho một công ty buồn tẻ và thiếu cá tính thì cách duy nhất để xốc dậy lòng nhiệt tình của họ là đội ngũ lãnh đạo phải tỏ ra khéo léo, mạnh mẽ và kiên quyết để đưa ra một tầm nhìn tích cực. Có như vậy, nhân viên mới tin tưởng vào tương lai của công ty, mới tận tâm với công việc và hãnh diện về nơi mình làm việc.

LỢI ÍCH TỪ THƯƠNG HIỆU TRONG VIỆC TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

Mọi người đều thích làm việc cho những thương hiệu lớn. Một trong những bí quyết thành công của nhiều doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh là họ khiến cho các doanh nghiệp nhỏ hãnh diện vì được mang dáng vẻ của những doanh nghiệp lớn. Điều này tạo niềm tin cho cả nhân viên lẫn khách hàng. Làm việc cho một công ty nhỏ ở địa phương chuyên cho thuê xe hơi dường như không có gì đáng nói, nhưng trở thành nhân viên của công ty xuyên quốc gia Budget Rent-a-Car lại là chuyện hoàn toàn khác.

Người ta đã có lần hỏi nhà sáng lập tập đoàn Honda là tại sao ông cho rằng cuộc đua mô tô Thể thức 1 là công cụ xây dựng thương hiệu tốt. Ông trả lời rằng lúc đó ông hoàn toàn không nghĩ như vậy. Ông chỉ nghĩ đơn giản rằng động cơ chính là thế mạnh chủ yếu của Honda và ông muốn tuyển dụng những kỹ sư giỏi nhất. Cuộc đua Thể thức 1 là một cách hay để thu hút nhân tài. Quả thật, các thương hiệu lớn thường bắt đầu từ thế mạnh chủ yếu của mình để thu hút người tài, và những người này lại giúp thương hiệu ngày càng mạnh hơn trong một chu kỳ tương sinh. Vấn đề là bạn không nên tìm cách quảng bá sản phẩm và dịch vụ của công ty mình là một thương hiệu mạnh. Bạn hãy xây dựng thương hiệu dựa trên các nền tảng vững chắc, có như vậy, thương hiệu mới bền vững được. Câu chuyện của Skoda là một trong những cuộc cách mạng thương hiệu đáng chú ý nhất thời gian gần đây sẽ minh họa cho việc một thương hiệu đã bị phá hủy có thể tái sinh một cách xuất sắc.

Trường hợp nghiên cứu: Skoda

"Bạn gọi một chiếc Skoda có ô cửa nhỏ trên mui là gì? Là thứ không nên để mắt tới. Tại sao xe Skoda lại thiết kế cửa phía sau được sưởi bằng nhiệt? Để giữ ấm đôi tay của bạn khi bạn đẩy cửa. Làm cách nào để bạn tăng gấp đôi giá trị một chiếc Skoda? Hãy đổ đầy xăng vào!...".

Nhờ nhiều cải tiến phi thường của một trong những thương hiệu lâu đời nhất châu Âu này mà bạn không còn nghe những lời giễu cợt như thế nữa. Những câu nói này kéo dài suốt những năm đầu và giữa thập niên 80, khi doanh số xe Skoda đang ở mức thấp nhất. Từ đây họ đã vươn lên vị trí thứ hai tại Anh trong một cuộc khảo sát của công ty JD Power năm 2005 về chất lượng và tính năng hoạt động của sản phẩm, với chỉ số hài lòng khách hàng gần như ở mức cao nhất trong toàn ngành. Thật sự thì thương hiệu con này thành công đến nỗi thương hiệu mẹ là Volkswagen bắt đầu lo lắng rằng Skoda sẽ lấy hết khách hàng của những thương hiệu khác trong tập đoàn Volkswagen. Vậy Skoda đã xoay chuyển tình hình như thế nào?

Nếu bạn làm một chuyến du hành đến sân bay Prague, bạn sẽ thấy người dân Séc tự hào về xe Skoda đến độ nào. Skoda là một trong những thương hiệu xe hơi cổ xưa nhất của thế giới và họ bắt đầu sản xuất xe gắn máy trước năm 1900. Trước Chiến tranh Thế giới lần thứ hai, Skoda là một trong những thương hiệu cao cấp tại châu Âu. Có thể gọi đó là Mercedes của Đông Âu. Nhưng sau chiến tranh, thương hiệu Skoda xuống dốc nhanh chóng và rơi xuống mức thấp nhất những năm 70.

Bước ngoặt trong số phận của Skoda bắt đầu từ việc Volkswagen mua lại thương hiệu này vào năm 1992. Họ đầu tư vào đây và kiên nhẫn vực dậy lòng tin của công chúng vào thương hiệu. Những câu chuyện và lời đồn đãi tiêu cực về Skoda khiến nhận thức về thương hiệu này có một khoảng cách khá xa so với chất lượng thực tế của chiếc xe. VW quyết định bắt đầu từ sản phẩm. Họ tập trung vào hai lĩnh vực là đổi mới bộ máy tổ chức và cải tiến chất lượng sản phẩm. Ra đời năm 1996, dây chuyền sản xuất Octavia được xây dựng với ý tưởng chuyên môn hóa cao bao gồm nhiều bộ phận riêng lẻ và dựa trên nguyên tắc không tồn kho.

Nhân viên chịu trách nhiệm về chất lượng của những sản phẩm làm ra. Tất cả các phòng chức năng hành chính đều có tường làm bằng kính và nằm ở vị trí trung tâm nhà máy nên lúc nào nhân viên cũng có cảm giác là lãnh đạo luôn ở cạnh để động viên họ làm việc. Tuy chi phí và lợi thế về giá của xe Skoda so với các đối thủ cạnh tranh châu Âu được bảo đảm nhờ phí nhân công rẻ ở Séc, nhưng Skoda vẫn trả lương cho công nhân cao hơn mức trung bình tại đây.

Những thiết kế sáng tạo của Skoda xuất phát từ kỹ sư người Bỉ tên là Dirk van Braeckel. Hiện Thomas Ingenlath là giám đốc thiết kế của Skoda và chịu trách nhiệm về mẫu mã của kiểu xe thể thao Fabia. "Để trở thành nhà thiết kế của Skoda cần có những tố chất đặc biệt", - Ingenlath nói. - "Một ý tưởng mà người khác cho là điên khùng lại có thể hấp dẫn chúng tôi. Chúng tôi thích kiểu tư duy đột phá, không theo lối mòn và chúng tôi cho mọi người cơ hội để phát triển những ý tưởng không bình thường đó của họ". Ingenlath tin rằng muốn phát triển thương hiệu thì trước hết phải hiểu lịch sử của công ty, nghĩa là cần giữ vững di sản thương hiệu để làm nền tảng cho những ý tưởng sáng tạo và đảm bảo để những ý tưởng đó không đi quá xa. Ingenlath nói một cách hào hứng về nét tinh túy trong thiết kế của Skoda, đó là mặt nạ: "Chỉ cần nhìn vào mặt trước chiếc xe là bạn đã có thể nói ngay đó có phải là xe Skoda hay không". Chiếc mặt nạ đó thuộc về lịch sử lâu đời của một thương hiệu hơn 100 năm tuổi.

Thế mạnh khác của thương hiệu Skoda là các đại lý bán hàng. Tuy thương hiệu này được nhượng quyền tại khắp các nước châu Âu, nhưng Skoda luôn cố gắng duy trì sự kiểm soát chặt chẽ về tiêu

chuẩn chất lượng dịch vụ. Giá cho mỗi loại dịch vụ khác nhau được ấn định và niêm yết rõ ràng sau quầy dịch vụ. Những đại lý bán xe Skoda đáp ứng mọi yêu cầu cá nhân, cả sửa chữa và mua lại, và họ nhanh chóng chiếm được cảm tình của khách hàng địa phương. Nhờ đó mà có tới trên 80% khách hàng của Skoda nói rằng sẽ lại chọn thương hiệu đó khi họ mua một chiếc xe mới. Con số này cao hơn nhiều so với mức trung bình của thị trường là dưới 40%.

Quảng cáo của Skoda cũng rất đáng chú ý. Công ty đã chọn cuộc chơi dài hạn vì họ hiểu rằng khôi phục một thương hiệu đã xuống dốc đến mức trở thành câu chuyện khôi hài của cả nước hẳn không phải là công việc một sớm một chiều. Các mẫu quảng cáo nhẹ nhàng và vui nhộn bắt đầu với hình ảnh khách hàng những năm cuối thập niên 90 không muốn bị người khác nhìn thấy mình đang lái xe Skoda. Tạp chí Campaign giải thích: "Trong chiến dịch quảng cáo gần đây, công việc đầu tiên của một nhân viên là dán nhãn Skoda lên những chiếc xe trong dây chuyền sản xuất. Sau vài chiếc Fabia, anh ta đã thành thạo công việc cần làm. Nhưng khi chiếc Superb xuất hiện thì anh khựng lại và đoan chắc rằng đó không thể là xe Skoda được. Còi báo động reo vang và người ta rà soát lại từ đầu dây chuyền. Đoạn cuối cùng xuất hiện và đó vẫn là một chiếc Skoda. Vậy là đúng rồi. Đây đúng là phong cách Fallon cổ điển, phong cách Skoda cổ điển: ngắn gọn và sắc bén, hấp dẫn và ý nghĩa".

Mẫu quảng cáo này được tung ra trong lúc khách hàng còn đang lúng túng trước các dòng xe mới của thương hiệu này. Công ty Fallon chuẩn bị 6 triệu đô-la cho chương trình giới thiệu xe Fabia nhỏ. Quảng cáo chỉ có một câu khiêm tốn: "Đó là xe Skoda. Thật đấy!". Ý tưởng này hiện diện ở phần lớn các mẫu quảng cáo của Skoda từ năm 2000. Trong cuốn Thời đại Quảng cáo có hai quảng cáo miêu tả các khách hàng tuy biết rằng xe Skoda tốt, nhưng vẫn chần chừ chưa muốn mua. Câu quảng cáo là: "Đó là xe Skoda - loại xe mà đối với một số người vẫn còn là vấn đề cần suy nghĩ". Trong những quảng cáo khác, người ta thấy một khách hàng phóng nhanh ra khỏi xe và chạy biến vào rừng khi người bán xe ngừng xe lại để nhường cho anh ta lái thử; hay một người phụ nữ sắp sửa mua xe Skoda nhưng rồi lại lẻn ra cửa khi người bán đi lấy cà phê. Chương trình tiếp thị trực tiếp trong dịp tung sản phẩm Superb mới năm 2003 là nhắm đến các giám đốc công ty - người lập danh sách xe công để nhân viên lựa chọn. Một bức thư chào hàng trực tiếp còn liệt kê các đặc tính xe Skoda rồi ghi thêm: "Chết tiệt! Nếu có người còn hy vọng tìm ra lý do để mua xe Skoda Superb thì chúng tôi có vài tin buồn cho họ đây".

Câu chuyện về xe Skoda là ví dụ cho sức mạnh của thương hiệu, cả tích cực lẫn tiêu cực. Hiện nay, xe Skoda chiếm trên 2% thị phần của một trong những thị trường xe hơi cạnh tranh nhất thế giới, với lượng bán ra hơn 35. 000 chiếc mỗi tuần. Xe Skoda được đánh giá cao trong cuộc khảo sát về mức độ hài lòng khách hàng do công ty JD Power & Associates thực hiện. Trong hơn 160 thương hiệu được hỏi trong khảo sát này, Skoda đứng trong nhóm 10 thương hiệu hàng đầu, bên cạnh Honda và Toyota.

CHƯƠNG 7: Quản trị quan hệ khách hàng

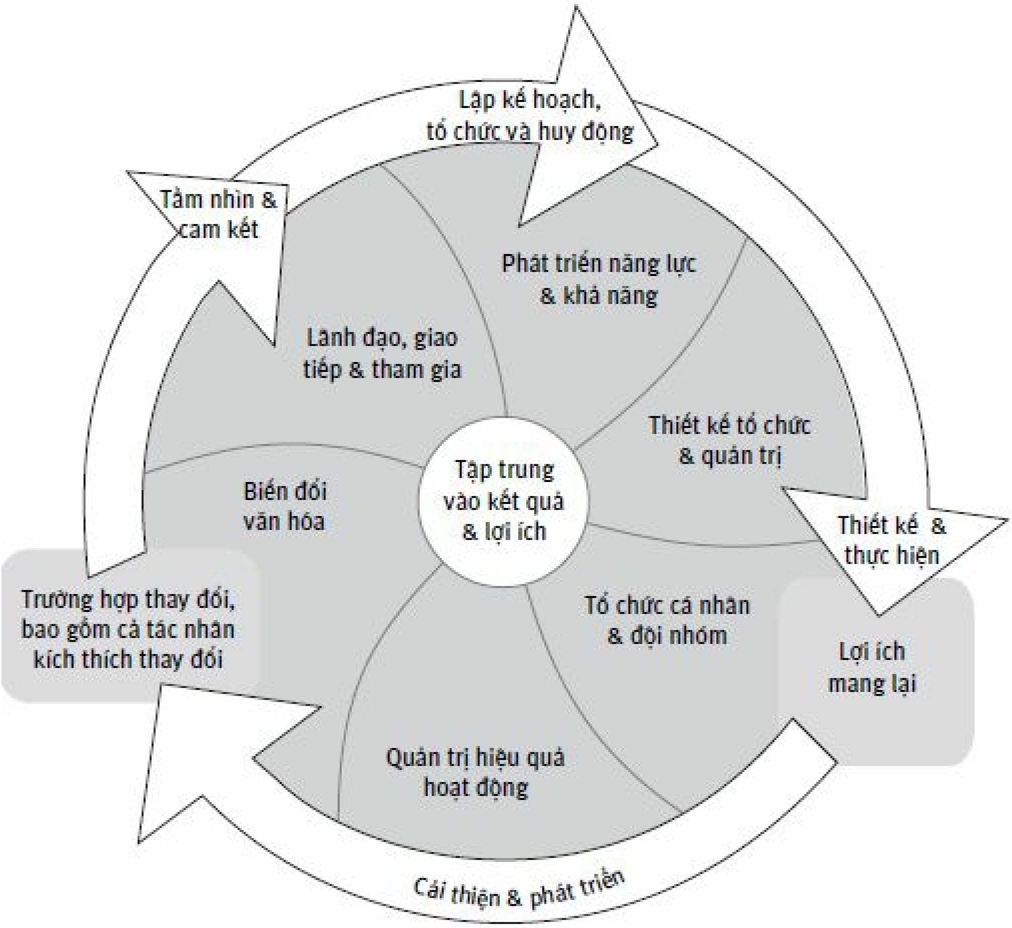
MARKETING LÀ TIÊU ĐIỂM CỦA CHƯƠNG TRÌNH QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG

Người tiêu dùng ngày nay với quyền lực ngày càng mạnh mẽ đã tạo áp lực buộc doanh nghiệp phải tiến hành cải tổ một cách triệt để hoạt động marketing, nghĩa là phải làm một cuộc cách mạng marketing thật sự. Những thay đổi này cũng đặt marketing vào trung tâm chương trình quản trị quan hệ khách hàng. Sự tái định vị này chịu tác động của ba yếu tố:

1. Marketing như một thế mạnh của tổ chức. Marketing đang trở thành một thế mạnh của doanh nghiệp, chứ không chỉ đơn thuần là một bộ phận chức năng. Để hoạt động này đạt hiệu quả cao, doanh nghiệp cần có các quy trình trao quyền hợp lý, lập hệ thống đo lường sát với thực tế, có sự hỗ trợ của công nghệ, tăng cường lực kéo và giảm bớt sức ỳ. Quá trình này không chỉ cần có những con người thông minh hay một bộ phận chức năng đơn lẻ, mà đòi hỏi doanh nghiệp phải có phương pháp và chiến lược quản trị quan hệ khách hàng cổ điển, cũng như những kinh nghiệm cụ thể trong lĩnh vực mà mình hoạt động.

2. Sự tập trung vào các hoạt động truyền thông ngày càng tăng. Chi phí marketing hiện nay chiếm phần lớn chi phí hoạt động của doanh nghiệp và cao hơn chi phí công nghệ thông tin đến 66%. Rất ít công ty hệ thống hóa quy cách thực hiện hay đánh giá hiệu quả hoạt động trên cơ sở so sánh lợi nhuận trên vốn đầu tư. Hệ quả là các hoạt động được triển khai chậm, tốn kém và lộn xộn, chồng chéo. Marketing cần những quy trình thực hiện được xác định rõ ràng với các phương pháp tiên tiến và sự hỗ trợ của cả hệ thống.

3. Tương tác với khách hàng dựa trên cơ sở dữ liệu thông tin khách hàng. Khách hàng luôn mong đợi những cuộc đối thoại, chứ không phải sự độc thoại của doanh nghiệp.



Vòng quay thay đổi

Chương trình quản trị quan hệ khách hàng mới này xem marketing là công việc quan trọng hàng đầu trong lịch trình làm việc của doanh nghiệp nhằm mục tiêu tăng doanh thu. Các giám đốc điều hành trên toàn cầu đang cố gắng tăng lợi nhuận bằng cách xây dựng doanh nghiệp mình thành một tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm và đáp ứng nhanh chóng mọi yêu cầu của khách hàng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có mối tương quan chặt chẽ giữa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và cách thức công ty quản trị khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng là một trong những thuật ngữ marketing có cuộc sống riêng. Hoạt động này ngày càng trở nên quan trọng và số lượng công ty đầu tư tiền của nhằm cải thiện hiệu quả marketing mỗi lúc một tăng lên. Ngân sách dành cho công việc này cũng lớn đến nỗi nó thu hút sự chú ý đặc biệt của các giám đốc điều hành. Thậm chí ban lãnh đạo cấp cao cũng phải tập trung vào những gì bộ phận marketing đang làm. Đây vừa là cơ hội, vừa là thách thức cho nghề marketing. Liệu họ có vượt qua được thách thức này không?

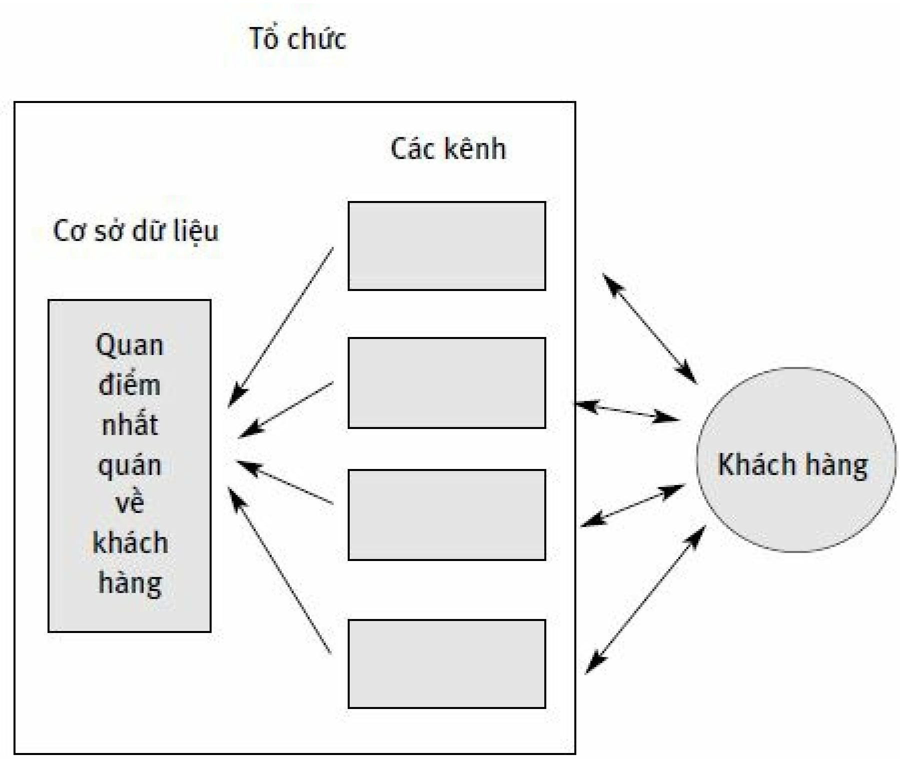
ĐỊNH NGHĨA QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG (CRM)

CRM (Customer Relationship Management) là một chiến lược kinh doanh bao gồm những thay đổi về quy trình, tổ chức và kỹ thuật với mong muốn nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp xoay quanh hành vi của khách hàng. Công việc này đòi hỏi công ty phải thu thập thông tin về khách hàng và sử dụng những thông tin này tại tất cả các điểm tiếp xúc với khách hàng, nhằm tăng doanh thu và cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty. Ý tưởng cách mạng hóa doanh nghiệp thông qua việc sử dụng CRM không hề đơn giản. Thay vì cứ đẩy sản phẩm ra thị trường rồi chờ để thu lợi nhuận, bạn phải bắt đầu từ khách hàng, quản trị quan hệ với khách hàng, đáp ứng nhu cầu của họ bằng dịch vụ của mình... Nói cách khác, bạn phải chuyển từ việc đẩy sản phẩm cho khách hàng sang việc kéo khách hàng lại gần bạn.

Các công ty nhỏ làm việc này như một thói quen hiển nhiên, nhưng khi công ty bắt đầu phát triển và phân chia thành các phòng ban thì công việc này trở nên khó khăn hơn nhiều. Cũng đúng thôi, việc tổ chức bộ máy xung quanh những gì bạn có thể kiểm soát, tức sản phẩm, sẽ dễ dàng hơn so với những gì bạn không thể kiểm soát, tức khách hàng. Vậy thì quản trị khách hàng là gì? Các chuyên gia đã đưa ra định nghĩa: "Quản trị quan hệ khách hàng là quyết tâm của doanh nghiệp trong việc nhận diện các khách hàng cụ thể và tạo quan hệ giữa doanh nghiệp của bạn với những khách hàng này, chừng nào mối quan hệ này còn có lợi cho đôi bên".

CÁC YẾU TỐ CỦA CRM

Khi các doanh nghiệp bắt đầu hành trình quản trị khách hàng, họ sẽ gặp phải nhiều câu hỏi triết lý kiểu như: "Ai sở hữu khách hàng?". Câu trả lời cũng mang tính triết lý không kém: tất cả mọi người và không ai cả. Các công ty hướng đến khách hàng là những công ty đặt khách hàng tại vị trí trung tâm trong tất cả các quy trình kinh doanh của họ, nghĩa là quy trình quản trị quan hệ khách hàng phải được cả ban quản trị và nhân viên tán thành. Một câu hỏi khác là: "Chúng ta quản trị phần nào trong mối quan hệ đó?". Câu trả lời là: toàn bộ mối quan hệ. Hãy tưởng tượng mối quan hệ với ai đó mà bạn chỉ chăm chút cho khâu "hẹn hò" rồi để mặc cho sự việc tiếp diễn! Ở góc độ doanh nghiệp, mối quan hệ này là thu hút khách hàng, giữ khách, bán thêm sản phẩm và dịch vụ khác, bán sản phẩm và dịch vụ cao cấp hơn, quản trị kênh hiệu quả, quản trị trải nghiệm khách hàng và chiếm được cảm tình của khách hàng. Những hoạt động này bao hàm toàn bộ các khâu trong bán hàng và tiếp thị, dịch vụ khách hàng, hỗ trợ dịch vụ tại chỗ và quản trị thương hiệu. Hơn nữa, hoạt động này còn mở rộng ra bên ngoài doanh nghiệp do nhu cầu tích hợp với quy trình cung ứng hoặc hoàn thiện sản phẩm. Tuy những lập luận này nghe có vẻ phức tạp, nhưng chúng đáng để bạn lưu ý nếu bạn biết rằng một số công ty như công ty bao bì TetraPak hay hãng chuyển phát nhanh Federal Express đã phát triển CRM theo hướng này trong suốt quy trình kinh doanh của họ. Có lẽ một trong những thách thức chủ yếu đối với các nhà marketing là sự phối kết hợp giữa marketing, công nghệ và dữ liệu để biến ý đồ này thành hiện thực.



Các yếu tố chủ yếu trong quản trị quan hệ

khách hàng

Trung tâm của CRM là ý tưởng "quản trị khách hàng" một cách lâu dài, có hệ thống. Các thông tin về khách hàng trong lần giao dịch đầu tiên sẽ được lưu giữ trong cơ sở dữ liệu. Từ điểm khởi đầu này, chúng ta phải làm thế nào để họ vẫn tiếp tục mua sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Vấn đề tiếp theo là ý tưởng cải thiện các điểm tương tác với khách hàng. Kênh giao dịch có thể là một giải pháp hữu hiệu. Mỗi tổ chức cần nỗ lực tạo ra một diện mạo nhất quán và thống nhất, bất kể khách hàng sẽ sử dụng kênh giao tiếp nào. Vì thế, cơ sở dữ liệu khách hàng phải độc lập với tất cả các kênh. Công việc này quả thật không đơn giản và các công ty lớn phải mất ít nhất ba năm để tổ chức lại bộ máy marketing theo những nguyên tắc này. Cách đây vài năm, nếu bạn gọi điện thoại đến ngân hàng hay công ty điện lực để đặt hàng một dịch vụ mới, sau đó bạn đến cơ sở bán lẻ của họ vào ngày hôm sau, thì ít có hy vọng là họ sẽ biết đến đơn đặt hàng của bạn và nhân viên ở đó cũng không thể giúp gì cho bạn. Các công ty áp dụng thành công CRM luôn có khả năng xử lý các yêu cầu của khách hàng mà không phụ thuộc vào kênh giao dịch - bán lẻ, đặt hàng qua điện thoại, qua mạng Internet, lực lượng bán hàng trực tiếp hay bất kỳ kênh nào khác. Xét trên mức độ tiêu chuẩn dịch vụ vẫn còn thấp như hiện nay thì việc "quản trị khách hàng phi kênh" có thể là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

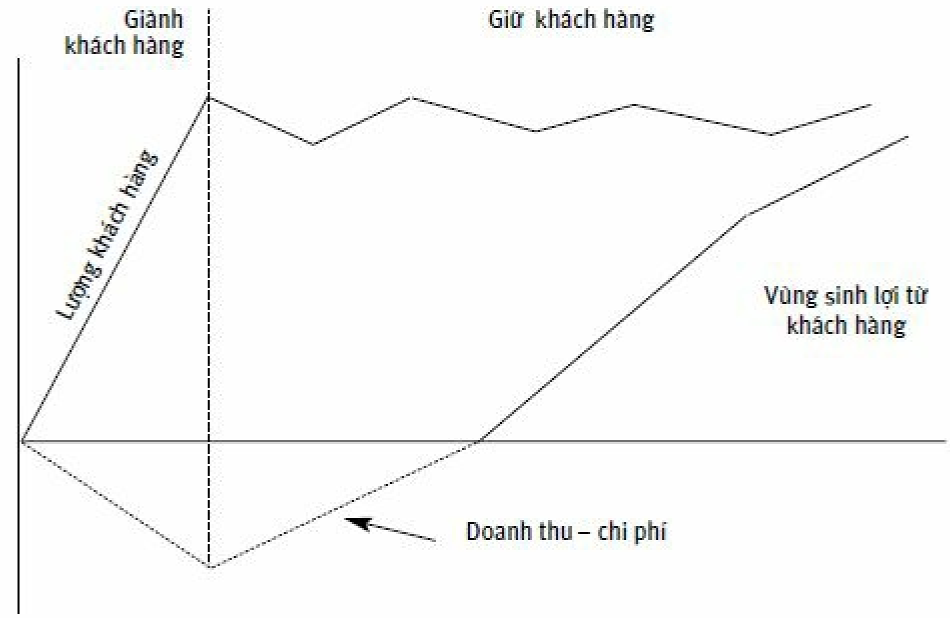
Mặc dù CRM có tác động to lớn và trong 15 năm gần đây đã có hàng tỷ đô-la được chi dùng cho công việc này trên toàn cầu, song đây vẫn là một chặng đường gian nan. Nhiều công ty vẫn chưa đạt được mức lợi nhuận kỳ vọng và nhiều dự án CRM bị bỏ dở hoặc để cho chết dần chết mòn.

Các lĩnh vực trọng yếu	Hoạt động
Lãnh đạo doanh nghiệp	Đề ra chiến lược quản trị quan hệ khách hàng và giá trị chào bán cho khách hàng
Sắp xếp bộ máy tổ chức	Lập kế hoạch kinh doanh và lợi nhuận trên vốn đầu tư
Quản trị quy trình lập ngân sách	Quản trị sự thay đổi
Đánh giá khả năng và rủi ro	Tạo lộ trình thực hiện
Đề ra các tiêu chí đánh giá	Thay đổi quy trình
Tích hợp dữ liệu khách hàng và quyền sở hữu dữ liệu	Sắp xếp các sáng kiến trong công ty theo thứ tự ưu tiên
Phân tích nhu cầu khách hàng	Đánh giá các thành phần liên quan của doanh nghiệp
Ứng dụng công nghệ	Cam kết của thành viên quản trị cao cấp và những người có tiếng nói quan trọng trong tổ chức

Các bước trong phương pháp quản trị quan hệ khách hàng

CÁC NGUYÊN LÝ LÀM CƠ SỞ CHO CRM

Cách đây 50 năm, tác giả Theodore Levitt trong một bài viết có ảnh hưởng sâu rộng đã nói về sự thiển cận của marketing, đồng thời chỉ ra rằng "mục đích của doanh nghiệp là giành lấy và giữ chân khách hàng". Bằng cách chuyển sự chú ý qua khách hàng, chúng ta có thể thấy rõ cách một doanh nghiệp làm ra lợi nhuận.



Khía cạnh tài chính của khách hàng trong quản trị quan hệ khách hàng

Tuy vẫn tồn tại một số ngoại lệ nhưng nói chung điều này là một thực tế không thể phủ nhận. Việc lôi kéo khách hàng rất tốn kém và khó khăn, trong khi tỷ lệ khách hàng trung thành cao thường là yếu tố quyết định khả năng sinh lợi của doanh nghiệp trong dài hạn. Vì sao lòng trung thành của khách hàng có thể mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp? Năm 1996, Fred Reicheld - chuyên gia trong lĩnh vực CRM - cùng công ty tư vấn Bain & Co. đã giải thích mối liên kết giữa lòng trung thành của khách hàng và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp trong bảng dưới đây.

Với tỷ lệ giữ chân khách hàng là 90%	Năm 1	2	3	4	5	6	7
Chi phí để có 100 khách hàng	3.000	0	0	0	0	0	0
Chi phí thay thế nếu 10 khách hàng rời bỏ công ty mỗi năm		300	300	300	300	300	300
Lợi nhuận 10 bảng Anh trên mỗi khách hàng mỗi năm	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Lợi nhuận lũy tích	-2.000	-1.300	-600	+100	+800	1.500	**2.200**

Lợi nhuận lũy tích cuối cùng của 100 khách hàng với tỷ lệ giữ chân khách hàng 90% là **2.200** bảng Anh.

Với tỷ lệ giữ chân khách hàng là 95%	Năm 1	2	3	4	5	6	7
Chi phí để có 100 khách hàng	3.000	0	0	0	0	0	0
Chi phí thay thế nếu 5 khách hàng rời bỏ công ty mỗi năm		150	150	150	150	150	150
Lợi nhuận 10 bảng Anh trên mỗi khách hàng mỗi năm	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Lợi nhuận lũy tích	-2.000	-1.150	-300	+650	1.500	2.350	**3.200**

Lợi nhuận lũy tích cuối cùng của 100 khách hàng với tỷ lệ giữ chân khách hàng 90% là **3.200** bảng Anh.

Tầm quan trọng của lòng trung thành

Bảng này khảo sát khả năng sinh lợi tương đối của một công ty đã nâng tỷ lệ khách hàng trung thành từ 90% lên 95% trong vòng bảy năm, tức là số phần trăm khách hàng ở lại với công ty từ đầu năm đến cuối năm. Doanh nghiệp mất trung bình 30 bảng Anh để có thêm một khách hàng. Mỗi khách hàng ra đi

phải được thay thế bằng khách hàng mới và doanh nghiệp phải chịu khoản chi phí phát sinh. Trung bình mỗi khách hàng mang lại 10 bảng Anh mỗi năm.

Như vậy, mức tăng 5% trong tỷ lệ giữ chân khách hàng mang lại mức tăng lợi nhuận lũy tích là 45% trong khoảng thời gian bảy năm. Reicheld khám phá ra rằng chỉ cần một sự gia tăng nhỏ trong tỷ lệ khách hàng trung thành cũng đủ để tạo ra sự tác động to lớn lên lợi nhuận trong tất cả các lĩnh vực khảo sát. Ngoạn mục nhất là lĩnh vực thẻ tín dụng, trong đó 5% gia tăng trong tỷ lệ giữ khách hàng làm tăng mức lợi nhuận lên 125%! Điều này càng nhấn mạnh ý nghĩa của chi phí lôi kéo khách hàng mới trong mối tương quan với khả năng sinh lợi: khách hàng hiện tại ở lại càng nhiều, doanh nghiệp càng ít tốn kém chi phí để giành lấy khách hàng mới.

Các khách hàng hài lòng sẽ giới thiệu sản phẩm hay dịch vụ cho nhiều người khác và đó chính là những khách hàng tiềm năng của bạn - những người có nhiều khả năng mua hàng hơn các khách hàng khác. Bên cạnh đó, đa số khách hàng trung thành thường mua sắm nhiều hơn do họ đã biết rõ về bạn, mà họ cũng ít nhạy cảm về giá hơn. Ví dụ khách hàng mới của một đại lý bán xe hơi có thể chỉ sử dụng dịch vụ chính, nhưng các khách hàng trung thành có xu hướng mở rộng dịch vụ như thuê người đậu xe, bảo trì, thuê xe... khi họ đã tin tưởng vào đại lý.

Nhiều người cho rằng đối với khách hàng trung thành, doanh nghiệp tốn ít chi phí và thời gian phục vụ hơn, họ ít nhạy cảm về giá hơn và họ có vai trò đặc biệt quan trọng trong việc mở rộng kinh doanh của công ty. Thế nhưng Reinartz và Kumar - tác giả nhiều cuốn sách về mối liên hệ giữa lòng trung thành khách hàng với lợi nhuận doanh nghiệp - khẳng định rằng cách nghĩ này thiếu cơ sở thực tế. Đôi khi các khách hàng ngắn hạn tuy rất có lợi cho công ty nhưng vẫn không đáng theo đuổi vì họ sẽ không trở lại. Và đôi khi các khách hàng dài hạn không hề mang lại chút lợi nhuận nào cho công ty. Bảng dưới đây sẽ minh họa đặc điểm của một vài phân khúc với khả năng sinh lợi thấp hơn này.

Tên phân khúc	Mô tả	Chiến lược marketing
Những người lạ	Khách hàng không trung thành và không mang lại lợi nhuận.	Phát hiện sớm và không đầu tư bất kỳ thứ gì.
Bươm bướm	Khách hàng mang lại lợi nhuận, nhưng không trung thành.	“Khai thác” họ tối đa trong khoảng thời gian tối thiểu, tức là lúc họ mua hàng của bạn.
Bạn bè đích thực	Khách hàng mang lại lợi nhuận và có khả năng là khách hàng trung thành.	Sử dụng phương pháp “lạt mềm buộc chặt”.
Bám dai như đỉa	Vô cùng trung thành, nhưng không mang lại nhiều lợi nhuận.	Tìm hiểu xem liệu họ có tiềm năng chi tiêu nhiều hơn mức hiện tại không.

Một số phân khúc khách hàng

Tuyên bố của Reinartz và Kumar không hoàn toàn là tin xấu cho bộ phận CRM. Cái chính là bạn phải quản trị mỗi khách hàng tùy theo khả năng sinh lợi của họ. Khai thác thông tin và dữ liệu về giao dịch với khách hàng là một phương pháp hay giúp bạn xác định khách hàng nào có lợi cho công ty, khách hàng nào không.

CRM đề cập đến khả năng sinh lợi của khách hàng là để mở đường cho những nỗ lực tổng thể của doanh nghiệp trong việc giành thị phần và trở thành người dẫn đầu thị trường. Muốn chiến thắng trong cuộc đấu đó, trước hết bạn phải chiến thắng cuộc đấu giành các khách hàng giá trị cao. Bạn phải chiếm lĩnh được phân khúc khách hàng đó, cho dù đó là 2.000, 50.000 hay 100.000 người, bởi đây chính là yếu tố tạo nên sự khác biệt của bạn. Một nghiên cứu do Ogilvy tiến hành đã phân tích 16.000

thương hiệu trên toàn cầu, qua đó phát hiện ra rằng trong mỗi thị trường và mỗi ngành hàng, các thương hiệu không khác biệt nhiều lắm đối với các khách hàng không thường xuyên hay các khách hàng trung bình. Chỉ một nhóm rất nhỏ các khách hàng giá trị cao nhận ra sự khác biệt giữa người dẫn đầu thị trường, người chiếm vị trí thứ hai và thứ ba. Các thương hiệu mạnh luôn tìm mọi cách để gắn kết chặt chẽ hơn với nhóm khách hàng nhỏ đó. Khi một nhóm rất ít khách hàng quyết định việc bạn chiếm được thị phần hay mất thị phần, thì câu hỏi sống còn sẽ là: "Công ty bạn gắn kết với họ như thế nào?".

Những đối tượng nên chú ý khác là những người chỉ muốn dò hỏi thông tin, khách hàng cũ và các khách hàng bẵng đi một thời gian không liên lạc với công ty. Hồ sơ về tất cả các đối tượng này cần được lưu trữ trong cơ sở dữ liệu khách hàng, đơn giản vì họ đã bày tỏ sự quan tâm đến công ty và sản phẩm của công ty. Thật ra khách hàng cũ và khách hàng gần đây không liên lạc với công ty không hề nghĩ rằng họ đã ngưng giao dịch với công ty. Đơn giản là họ đến rồi đi mà không xem đó là sự chủ động thay đổi. Có thể họ có một số vốn thương hiệu để đa dạng hóa chọn lựa của họ, có thể họ quên đăng ký lại dịch vụ hoặc có thể có một số yếu tố bên ngoài nào đó tác động đến tình trạng của họ. Trường hợp duy nhất khiến khách hàng không muốn liên lạc với công ty là khi họ có những trải nghiệm không mấy hài lòng với công ty của bạn và hiện nay vấn đề này vẫn chưa được giải quyết.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA TỪ "QUAN HỆ" (R) TRONG CRM

Hiện nay, mối quan hệ và sự hợp tác giữa các doanh nghiệp được chú ý nhiều hơn. Nhiều doanh nghiệp cũng đã cố gắng gạt bỏ ý tưởng tiếp thị quan hệ. Họ lập luận rằng việc sử dụng chiến thuật nài ép để bán được hàng là sai lầm vì khách hàng đòi hỏi một mối quan hệ có chất lượng hơn với nhà cung cấp.

Để hiểu rõ về việc tiếp thị quan hệ, chúng ta có thể theo dõi câu chuyện về diễn biến có thể xảy ra khi hai doanh nghiệp bắt đầu tương tác với nhau. Hãy tưởng tượng buổi gặp gỡ đầu tiên giữa người phụ trách công nghệ thông tin và một giám đốc khách sạn. Khách sạn cần cài đặt một chương trình kế toán mới và vị giám đốc sẵn lòng thảo luận về vấn đề này. Cuộc đối thoại bắt đầu. Hai bên có một vài buổi gặp gỡ, trao đổi qua điện thoại và thư điện tử. Sau một thời gian, họ phát hiện ra một số điểm giống nhau, chẳng hạn cả hai đều thích bóng đá. Chủ đề này cũng được mang ra thảo luận trong các cuộc trò chuyện của họ. Hợp đồng được ký kết, nhưng do công ty công nghệ thông tin gặp rắc rối với nhà cung cấp nên họ không thể thực hiện đúng như cam kết ban đầu. Trong suốt quãng thời gian khó khăn này, người phụ trách công nghệ thông tin thông báo đầy đủ cho vị giám đốc khách sạn và thành thật xin lỗi về khoảng thời gian chậm trễ. Cả hai đều nhất trí rằng tốt hơn hết là hãy "trung thực trong kinh doanh, cho dù điều này có nghĩa là chấp nhận để mất thương vụ mua bán". Họ thấy mình có những điểm tương đồng. Trải nghiệm này gây dựng lòng tin cho cả hai bên và giám đốc khách sạn bằng lòng tiếp tục quan hệ với công ty công nghệ thông tin đó. Quan hệ cá nhân giữa họ càng tốt đẹp hơn vào kỳ nghỉ Giáng sinh, khi công ty công nghệ thông tin tổ chức tiệc chiêu đãi khách hàng và hai người cùng gặp nhau trò chuyện rồi uống vài ly bia.

Câu chuyện này minh họa những then chốt làm nên thành công trong việc tiếp thị quan hệ: lý tưởng chung, đối thoại, lòng tin và sự tôn trọng lẫn nhau, và tất cả dựa trên một mối quan hệ tốt đẹp giữa hai con người. Ý tưởng này hoàn toàn dễ hiểu đối với một người bán hàng, nhưng có vẻ khó chuyển tải đến các nhà marketing. Nếu doanh nghiệp hứa hẹn một mối quan hệ thân thiện, nhưng tất cả những gì khách hàng nhận được vẫn chỉ là sự lạnh nhạt, khách hàng sẽ khó cảm nhận được sự hiện diện của tình cảm con người trong mối quan hệ đó.

Đa số bài viết về mô hình quản trị quan hệ trong kinh doanh có thể được tóm tắt bằng hai mô hình đơn giản như sau:

Đối thoại + giá trị chung + mối quan tâm chung → sự tin tưởng → cam kết → giữ chân khách hàng

Điều này có thể tương phản với mô hình giao dịch thông thường là:

Quảng bá lợi ích → giao dịch → hài lòng về sản phẩm → tin tưởng → trung thành với thương hiệu

Vấn đề là không phải lúc nào CRM cũng thành công và việc tiếp thị quan hệ thường được tiến hành theo một cách thức rất hời hợt. Nguyên nhân là vì doanh nghiệp xem quản trị quan hệ khách hàng như một lựa chọn chiến lược cần phải được kiểm nghiệm hay như một công nghệ, chứ không phải là một tập hợp niềm tin. Lấy ví dụ từ một công ty bán lẻ lớn tại Mỹ. Khi Wall Street yêu cầu họ áp dụng CRM vào hoạt động marketing, vị giám đốc điều hành liền ra ngoài tìm mua một phần mềm có sẵn để bộ phận kỹ thuật cài đặt. Rồi thôi. Công ty tiếp tục công việc kinh doanh như thường lệ và doanh số tiếp tục giảm sút. May thay, cuối cùng họ cũng nhận ra sai lầm và sửa đổi bằng cách điều chỉnh lại phương thức kinh doanh của mình.

Trọng tâm sự rắc rối của CRM là mối quan hệ biện chứng giữa giao dịch và tiếp thị quan hệ. Nói cách khác, liệu chúng ta có thật sự quan tâm đến việc sử dụng các công cụ CRM để nhắm đúng đối tượng khách hàng mục tiêu, đưa ra các chào mời, bán hàng trực tiếp hay tránh lãng phí ngân sách marketing không? Hay chúng ta có muốn tạo ra một cuộc đối thoại hai chiều, đưa ra và giữ đúng các cam kết dài hạn và nuôi dưỡng thứ quý giá nhất trong mọi thứ hàng hóa là lòng tin của khách hàng không?

Các nhà phê bình ý tưởng quan hệ khách hàng tỏ ra khá bi quan khi nói rằng: "Thử nghĩ mà xem, điều gì khiến một khách hàng tỉnh táo muốn thiết lập quan hệ với một tổ chức marketing? Liệu các nhà marketing có tin rằng khách hàng ngày nay, sau khi đã bị lừa gạt trong nhiều năm trời, kết luận rằng các nhà marketing đã hối cải và thật sự quan tâm đến lợi ích của họ không?... Có điều gì đó khiến người ta nghĩ rằng trong mắt khách hàng thì mọi cố gắng và lời hứa của doanh nghiệp chỉ nhằm lấy được chút sự cảm thông, thương hại của họ trước khi móc túi họ... Sẽ thuận lợi hơn nhiều nếu các nhà marketing cởi mở hơn về mục đích thương mại của mình, tức là nói thẳng rằng chúng tôi không yêu thương gì bạn đâu, chúng tôi chỉ muốn có tiền của bạn thôi. Càng nhiều tiền càng tốt!".

Có lẽ các nhà marketing nói chung đang vất vả để vượt qua giai đoạn đầu của CRM. Chỉ riêng việc sắp xếp lại kênh giao tiếp để có được tầm nhìn nhất quán về khách hàng đã khó, thì việc nhận diện và phối hợp các sáng kiến bán hàng còn khó hơn. Trong đa số trường hợp, việc bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm chiếm phần lớn kế hoạch đầu tư. Một khách hàng tình cờ gọi điện thoại đến công ty. Nếu bạn là đơn vị cung cấp thẻ tín dụng và hiện tại người đó chưa có thẻ tín dụng thì bạn hãy chào bán thẻ tín dụng cho họ. Việc làm này không có gì sai trái cả, nhưng vẫn còn là một chặng đường dài để hai bên tìm hiểu và phát triển quan hệ với nhau, xây dựng lòng tin và nuôi dưỡng mối quan hệ này. Khi không có gì tiến triển, khách hàng có lý do chính đáng để hỏi, vậy chữ "quan hệ" nằm ở đâu trong khâu tiếp thị quan hệ khách hàng.

CRM MANG LẠI LỢI NHUẬN CHO CÔNG TY

CRM làm lợi cho doanh nghiệp theo hai cách:

Thứ nhất, đó là một công cụ quản trị cho phép công ty phân khúc khách hàng, nhắm đến đối tượng

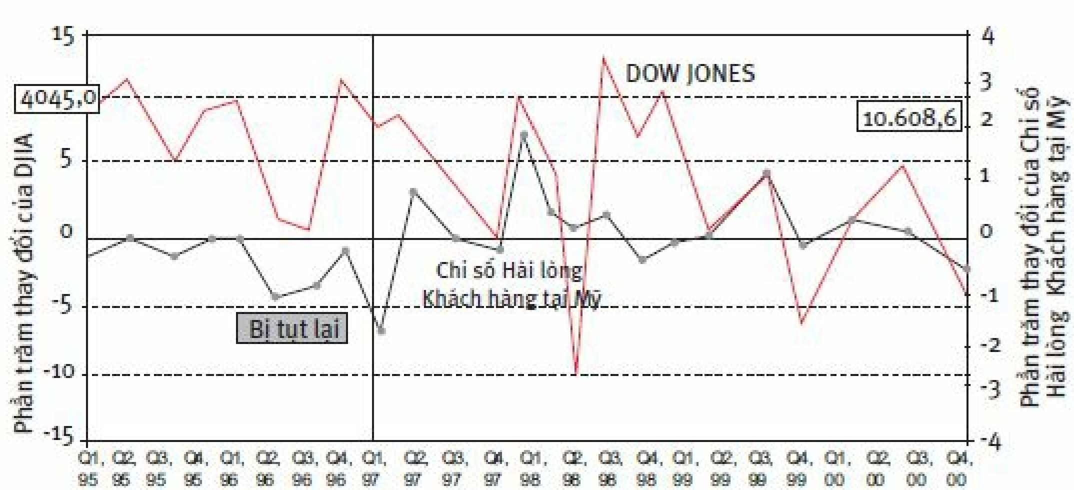
khách hàng mục tiêu và dựa trên quan hệ khách hàng để dự đoán những yếu điểm cần tập trung trong cả khâu bán hàng và tiếp thị. Việc bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm, nếu thực hiện đúng, sẽ có khả năng đem lại lợi nhuận khổng lồ cho doanh nghiệp. Chẳng hạn trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, tỷ lệ phản hồi đối với tiếp thị trực tiếp tới khách hàng mới cho sản phẩm thẻ tín dụng vào khoảng 0,2%, trong khi chỉ cần mở rộng việc bán thẻ tín dụng cho các khách hàng hiện tại là bạn đã có thể đạt tỷ lệ phản hồi 2%. Đây là khoảng cách biệt rất lớn về khả năng sinh lợi cho công ty.

Thứ hai, tuy CRM tồn tại là để hỗ trợ khách hàng "tận dụng" tổ chức của bạn, nhưng công ty lại có thể cải thiện dịch vụ khi khách hàng gọi điện thoại đến. Việc tiếp thị trực tiếp với thư chào bán sản phẩm và dịch vụ cộng thêm thường bị xem là xâm phạm tự do của khách hàng, nhưng nếu hoạt động tiếp thị liên quan đến một sự kiện của khách hàng, chẳng hạn như chuyển nhà, thì khách hàng sẽ xem việc liên lạc của công ty là sự quan tâm đáng quý. Trong những trường hợp như vậy, tỷ lệ phản hồi có thể lên đến 20%. Sẽ hiệu quả hơn nếu nỗ lực bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm được thực hiện khi khách hàng tự gọi đến công ty. Lúc này, tỷ lệ phản hồi thậm chí có thể lên đến 40%.

Không ít công ty đã thực hiện thành công CRM trong nhiều năm và hiện vẫn đang đầu tư vào lĩnh vực này. Đó cũng chính là những công ty đã đề ra bộ tiêu chuẩn về mức độ trải nghiệm khách hàng và tốc độ phản hồi. Bên cạnh đó, những công ty đi đầu trong CRM thường là những công ty cách mạng hóa cả tổ chức của họ lẫn thị trường mà họ hoạt động.

Các công ty với tầm nhìn dài hạn hiểu rằng CRM là một nguyên lý đòi hỏi phải có quy trình và sự cải tiến về tổ chức, công nghệ ở tất cả các bộ phận trong công ty. Đây không phải là một bước đi, một giai đoạn hay một chương trình đơn lẻ, mà là sự phối hợp đồng bộ để tạo ra những thay đổi tích cực, cơ bản trong cách công ty tiếp cận, quản lý và thu lợi từ các mối quan hệ chủ yếu. Một cuộc khảo sát năm 2003 của IBM cho thấy 52% ủy viên hội đồng quản trị tin rằng CRM liên quan mật thiết đến việc nâng cao giá trị cổ phiếu và gần 90% nhận ra tác động tích cực của CRM trong việc nâng cao giá trị sản phẩm/dịch vụ trong mọi mặt, từ bán hàng, tiếp thị đến dịch vụ.

Ogilvy còn phát hiện ra mối tương quan chặt chẽ giữa hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và CRM. Các công ty có thể kỳ vọng đạt được mức tăng doanh thu từ 2% đến 50% nhờ cải thiện CRM. Báo cáo của Ogilvy và tổ chức State of the Nation (năm 2003) còn nêu lên mối tương quan chặt chẽ giữa chỉ số Dow Jones và Chỉ số Hài lòng Khách hàng tại Mỹ. Ogilvy cũng cho thấy mối tương quan chặt chẽ giữa việc quản trị khách hàng tốt và hiệu quả hoạt động kinh doanh. Nói cách khác, các công ty biết chăm sóc khách hàng của họ và thật sự lấy khách hàng làm trọng tâm sẽ có nhiều khả năng đạt kết quả tài chính tốt hơn.



Quan hệ giữa sự hài lòng khách hàng và chỉ số Dow Jones

Những nghiên cứu như thế này cho thấy CRM đang phát triển tốt. Trung bình, khoảng 1/3 các công ty châu Âu được lợi từ CRM, nhất là trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng, quản trị thương hiệu và xây dựng lòng trung thành khách hàng. Hơn 3/4 các doanh nghiệp châu Âu xác định thành công của CRM bằng cách đánh giá ảnh hưởng của họ đối với khách hàng. Họ cũng xác nhận rằng CRM đóng góp đến 70% vào sự tăng trưởng của doanh thu.

Gần một nửa các đại biểu châu Âu và Trung Đông tham dự cuộc khảo sát toàn cầu năm 2004 của IBM cho biết họ đang cố gắng triển khai CRM trong toàn doanh nghiệp. Đây là nội dung trọng điểm chiến lược đối với nhiều công ty. Tuy nhiên, một trong những quan niệm sai lầm về CRM là ý kiến cho rằng "hầu hết các sáng kiến đều thất bại". Mặc dù các sáng kiến CRM có mức độ thành công khác nhau, nhưng theo kết quả khảo sát của Viện Giá trị Doanh nghiệp IBM (năm 2004) thì khả năng thất bại của phần lớn các sáng kiến là chưa đầy 7%. Việc tập trung vào các trường hợp thất bại sẽ không mang lại nhiều bài học hữu ích, mà nên học hỏi từ các trường hợp thành công, nhất là ở 15% công ty thành công nhất mà tiêu biểu là hãng hàng không Đức Lufthansa. Giải pháp CRM toàn cầu đã giúp họ cắt giảm chi phí, rút gọn quy trình và chọn thời điểm thích hợp để giới thiệu sản phẩm ra thị trường. Hãng hàng không này trang bị cho lực lượng bán hàng những thông tin nhất quán về khách hàng, khuyến khích hoạt động bán hàng mở rộng, cũng như cung cấp dịch vụ khách hàng thân thiện hơn.

Các công ty cũng tin rằng CRM đã giúp họ thành công trong hoạt động quản trị thương hiệu chiến lược và họ luôn cố gắng tạo ra một hình ảnh thương hiệu nhất quán xoay quanh các mục tiêu CRM. Nhiều doanh nghiệp cho biết họ đã thành công một phần hay toàn bộ với các sáng kiến CRM.

Sự hội tụ của CRM và marketing sẽ làm nên cuộc cách mạng marketing. Tuy nhiên, cách mạng marketing không chỉ diễn ra trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng và quản trị thương hiệu, mà còn trong hoạt động tối ưu hóa sản phẩm, quản trị doanh nghiệp, các chương trình khách hàng trung thành và chương trình giữ chân khách hàng. Trái lại, tỷ lệ thành công của việc thuê dịch vụ CRM bên ngoài rất thấp, chỉ ở mức 25%, và tỷ lệ thất bại ở đây cũng cao hơn mức trung bình, 17%. Các con số này có thể còn khó đoán hơn nếu việc thuê ngoài không được quản lý tốt. Tuy nhiên, có dấu hiệu cho thấy tỷ lệ này đang từng bước được cải thiện từ năm 2000.

CÁCH MẠNG HÓA DOANH NGHIỆP VỚI CRM

Để thành công trong cuộc cách mạng marketing dựa trên cơ sở CRM, doanh nghiệp cần trải qua nhiều bước như chọn mua công nghệ phù hợp, tiến hành cải cách bộ máy tổ chức tùy theo bối cảnh thị trường, thực hiện công cuộc đổi mới về văn hóa kinh doanh... Trong ba yếu tố này, công nghệ thường là yếu tố thu hút sự quan tâm lớn nhất.

Sai lầm mà nhiều doanh nghiệp thường mắc phải là bỏ tiền ra mua công nghệ và cho rằng như thế là mọi việc đã hoàn tất. Rõ ràng là các rào cản về tổ chức và chiến lược phải được chú trọng hơn các rào cản kỹ thuật, nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng hiểu ra điều đó. Nhiều công ty mua công nghệ, nhưng... ngại thay đổi về tổ chức và văn hóa, dù đây là điều kiện cần có để tận dụng tối đa thế mạnh của công nghệ. Ở đây, con người và tổ chức mới là những yếu tố đóng góp nhiều nhất (và trong nhiều trường hợp cũng là rào cản lớn nhất) đối với thành công của CRM.

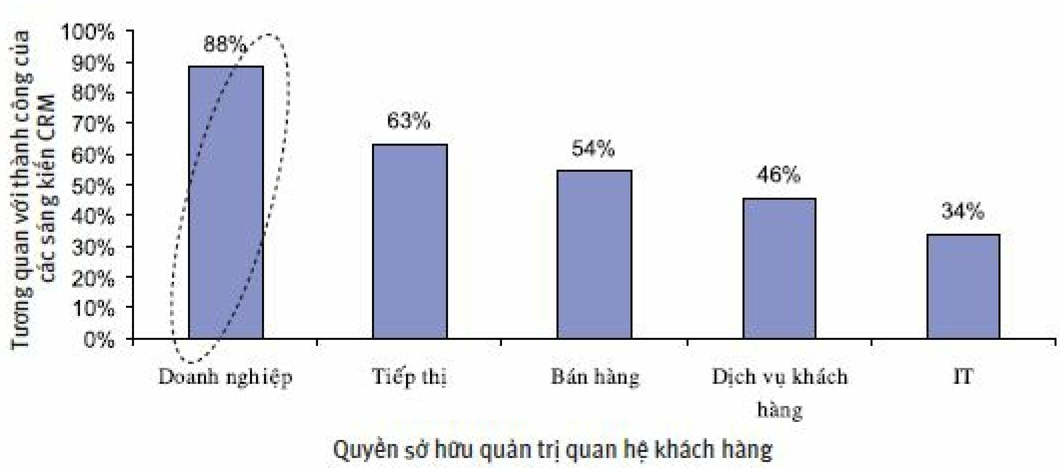
CRM đòi hỏi phải có sự thay đổi về tổ chức trong nội bộ công ty - không chỉ là sự thay đổi về sản phẩm hay sắp xếp lại một số phòng ban, mà phải là sự chuyển biến tích cực hướng tới việc cung cấp dịch vụ hoàn hảo cho khách hàng. Sự thay đổi về tổ chức ngụ ý sự thay đổi đối tượng làm việc (Bạn đang làm việc cho ai? Ở đâu?) nên đôi khi người ta sử dụng mánh khóe để tranh giành chức vụ - việc

vẫn thường xảy ra ở đội ngũ quản lý cấp cao. Sự thay đổi về văn hóa còn khó khăn hơn sự thay đổi về tổ chức. Nếu bạn đã từng làm việc trong một công ty lớn, bạn sẽ hiểu rằng thật khó khăn khi yêu cầu mọi người sửa đổi cách làm việc và những công việc mà họ vẫn làm mỗi ngày. Thiếu một tầm nhìn chung về văn hóa thì việc thực hiện CRM có thể sẽ thất bại vì những trận chiến nội bộ giành quyền sở hữu hệ thống và dữ liệu.

Các giám đốc cấp cao cần hỗ trợ các quyết định CRM, cũng như tạo điều kiện tối ưu để triển khai các quyết định đó. Theo Viện Giá trị Doanh nghiệp IBM thì trên thực tế có tới 37% công ty đang bị chính ban quản trị cấp cao của mình cản trở thực hiện các dự án CRM, cụ thể là không có sự hướng dẫn rõ ràng, nhất quán để nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Gần 40% các công ty châu Âu, Trung Đông và châu Phi xem CRM là "có lợi, nhưng không thiết yếu" và chỉ có 13% thành viên quản trị cấp cao có liên lạc thường xuyên với khách hàng. Thái độ này làm giảm khả năng thành công của doanh nghiệp bởi nhân viên sẽ hiểu rằng CRM không phải là ưu tiên hàng đầu của công ty. Dưới đây là một số khuyết điểm mà các lãnh đạo cấp cao thường mắc phải:

- Tiếp cận CRM trên cơ sở từng phần, chứ không có sự đầu tư toàn diện.
- Chú trọng việc giành khách hàng mới hơn là giữ chân khách hàng cũ đến mức việc giành khách hàng thường chiếm vị trí chủ đạo trong bảng phân bổ ngân sách. Trên thực tế, chi phí giành khách hàng chủ yếu là chi phí cho các hoạt động truyền thông vốn tương đối đơn giản trong khâu tổ chức, còn chi phí giữ khách hàng thường đòi hỏi nguồn nhân lực và sự phối hợp của nhiều bộ phận mang tính dài hạn.
- Vội vã thay đổi văn hóa công ty. Việc đổi mới tư duy của tổ chức từ chỗ chú trọng vào sản phẩm, sản xuất hay bán hàng sang khách hàng là một chặng đường dài hơi và gian nan. Đó thường là cuộc chiến giữa văn hóa bán hàng và xây dựng quan hệ khách hàng vốn hay gây chia rẽ sâu sắc trong công ty. Nhiệm vụ của lãnh đạo là phải áp dụng hệ thống CRM để cắt giảm chi phí quản lý kênh, đẩy mạnh việc bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm, đồng thời tạo dựng các mối quan hệ mới, nhưng thực tế cho thấy không dễ gì dung hòa cả ba yếu tố đó.

Những triệu chứng này bộc lộ rõ trong vấn đề "sở hữu" CRM trong một tổ chức. Theo kết quả cuộc khảo sát năm 2004 của IBM thì việc "sở hữu" này hiện nay thường bị đặt nhầm chỗ.



Tác động của quyền sở hữu khách hàng lên thành công của doanh nghiệp

Khi CRM nhận được sự chỉ đạo từ cấp quản lý cao nhất, tỷ lệ thành công sẽ cao hơn. Đáng tiếc là điều này chỉ được thực hiện ở 1/4 số công ty. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự dịch chuyển trong thái độ và hành vi đối với CRM, từ chỗ xem hoạt động này như sáng kiến của một phòng ban sang

công cụ hỗ trợ chiến lược cho những cuộc cải cách trong toàn doanh nghiệp. Một lý do nữa khiến doanh nghiệp không thể đạt được lợi nhuận dự kiến trong CRM là vì có tới 3/4 công ty Mỹ và châu Âu không khai thác triệt để CRM dù đã triển khai trên thực tế. Các công ty ngày nay đánh giá thấp tầm quan trọng của việc huấn luyện nhân viên trong công tác xây dựng quan hệ khách hàng (17%), do đó thái độ của nhân viên đối với CRM vẫn khá thờ ơ.

NẾU LÀM TỐT CRM, DOANH NGHIỆP SẼ ĐƯỢC LỢI VỀ NHIỀU MẶT

Một sáng kiến được triển khai đúng cách có thể nhân cơ hội thành công lên gấp ba lần. Trong CRM, doanh nghiệp cần thực hiện một số bước cơ bản, chẳng hạn như phải có quyết tâm của cấp lãnh đạo, cần phân tích nhu cầu khách hàng và có khả năng quản trị ngân sách một cách sáng tạo. Ngoài ra còn có một số bước hỗ trợ và đây chính là điểm khác biệt giữa các sáng kiến thành công và thất bại. Nghiên cứu của các công ty tư vấn hàng đầu đã đúc kết được tám bước hỗ trợ (năm bước chính và ba bước mở rộng) có vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Đó là:

- **Các bước xây dựng nền tảng**. Đây là những hoạt động phải thực hiện, nhưng không tác động rõ rệt đến thành công.
- **Các bước đóng góp vào thành công của doanh nghiệp.** Những hoạt động quan trọng và có thể ảnh hưởng đến thành công.
- **Các bước tạo nên sự khác biệt.** Những hoạt động làm nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong một dự án.

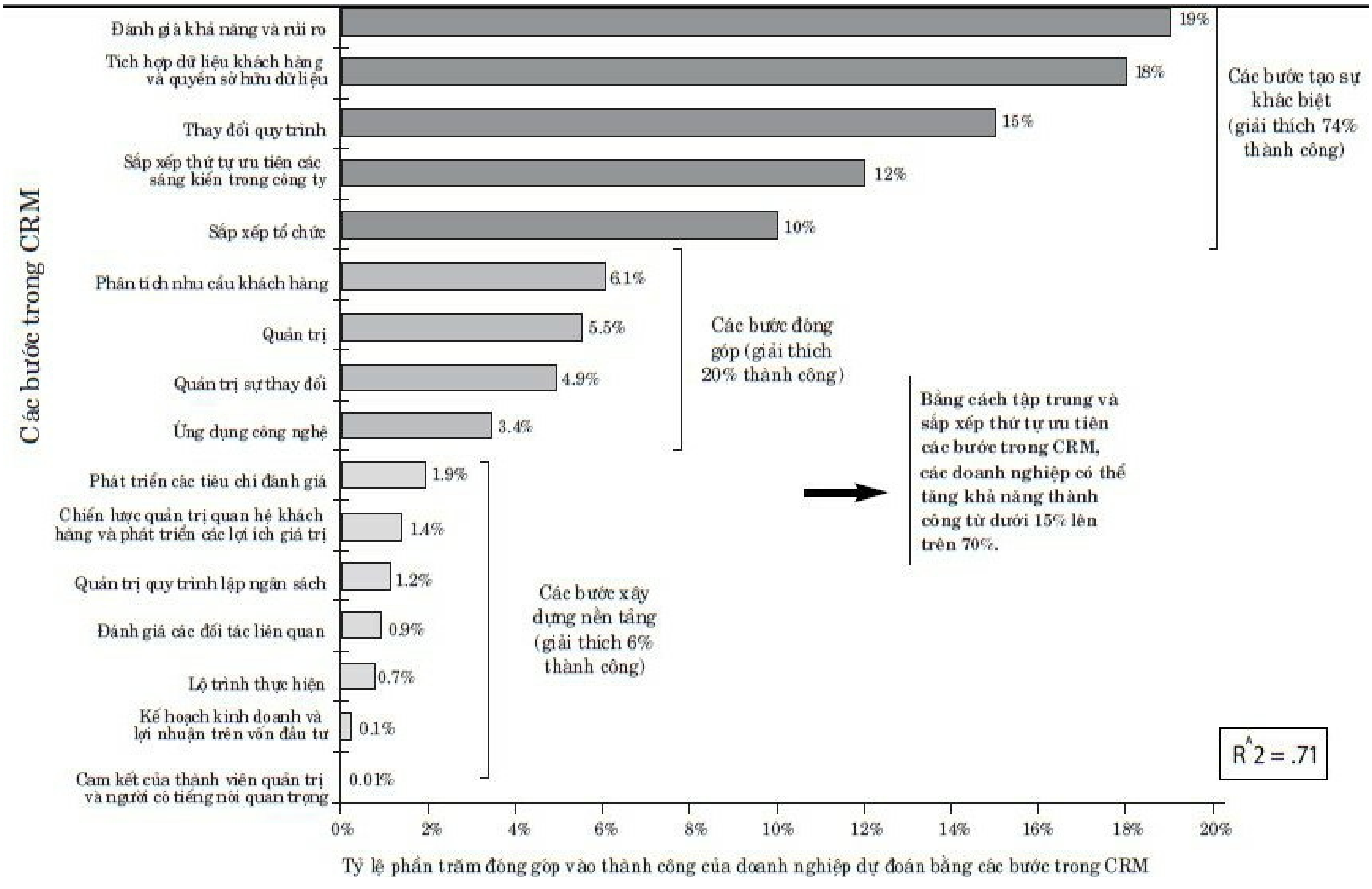
Các bước thực hiện này phụ thuộc lẫn nhau, thậm chí bước này được xây dựng dựa trên kết quả của bước kia và tất cả đều có tầm quan trọng như nhau. Dựa trên lợi nhuận từ 153 công ty toàn cầu, chúng ta thấy sự đóng góp được lượng hóa vào thành công tổng thể của mỗi giai đoạn. Mặc dù các bước nền tảng chỉ đem lại 6% thành công, nhưng nếu không có chúng thì các bước tiếp theo không thể triển khai được.

Dưới đây là bốn điểm khác biệt chủ yếu giữa một công ty thành công và thất bại với hoạt động quản trị quan hệ khách hàng:

- **Đánh giá năng lực và rủi ro**. Đây là việc nhận diện và sắp xếp thứ tự ưu tiên các năng lực cần thiết và yêu cầu kinh doanh nhằm thực hiện thành công sáng kiến hay nỗ lực quản trị khách hàng. Mục đích của việc này là tìm ra và giải quyết các yếu tố rủi ro, từ đó tối đa hóa khả năng thành công và giảm thiểu khả năng thất bại.
- **Tích hợp dữ liệu khách hàng.** Đây là việc tích hợp các thông tin về khách hàng, sản phẩm và đối tác, sắp xếp, cập nhật hồ sơ khách hàng và giải quyết vấn đề sở hữu đối với dữ liệu khách hàng.
- **Quản trị sự thay đổi**. Đây là việc phát triển các chương trình giúp nhân viên và ban quản trị thực hiện CRM; xây dựng và thiết lập các chỉ số đo lường cụ thể về hiệu quả hoạt động liên quan đến CRM, tạo cơ chế khích lệ nhân viên và các chỉ tiêu hoạt động của doanh nghiệp; xây dựng kế hoạch truyền thông chiến lược cho CRM và kế hoạch tiến hành, sau đó phổ biến cho tất cả các bên liên quan, đồng thời cập nhật thông tin thường xuyên về tiến trình thực hiện cho họ.

- **Quản trị chương trình**. Đây là sự thiết lập cơ chế kiểm soát liên tục các sáng kiến CRM; sắp xếp tổ chức, thay đổi trách nhiệm và cơ cấu tổ chức của tiếp thị, bán hàng và bộ phận dịch vụ để hỗ trợ các quy trình đã được tối ưu hóa, cũng như các mục tiêu CRM của doanh nghiệp.

Tựu trung, CRM là một chính sách quản trị sự thay đổi không dễ thực hiện. Hơn 60% công ty cho rằng quản trị sự thay đổi là một bước khó hoặc rất khó trong CRM. Khi được hỏi về trở ngại lớn nhất trong việc áp dụng các sáng kiến CRM và thực hiện các bước CRM, những người tham gia phỏng vấn cho biết sự thiếu tập trung trong hoạt động quản trị sự thay đổi là yếu tố doanh nghiệp thường gặp phải nhất. Các doanh nghiệp sẽ rất khó tiến hành cách mạng hóa quy trình CRM, nếu không được đầu tư đúng mực vào công tác quản trị sự thay đổi. Tuy nhiên, nếu chỉ đơn thuần là dồn lực để quản trị sự thay đổi thì cũng không hẳn sẽ mang lại kết quả tốt.



Các yếu tố thúc đẩy thành công của CRM

Đa số doanh nghiệp cho rằng các yếu tố "mềm" là khó thực hiện nhất trong CRM. Việc thay đổi quy trình đòi hỏi phải có sự phân tích, tối ưu hóa hoạt động tiếp thị, bán hàng và quy trình dịch vụ để có thể tập trung nhiều hơn vào khách hàng. Quá trình này cũng bao gồm việc hướng các dự án và quy trình hiện tại (các chiến dịch tiếp thị, quản trị hệ thống cung ứng bán hàng và dịch vụ khách hàng...) theo các mục tiêu CRM. Đây là những hoạt động thiết yếu để cuộc cách mạng marketing thành công và chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về điều này trong Chương 11.

Như vậy, điều quan trọng trước hết là phải làm đúng những bước cơ bản. Các nghiên cứu tiêu chuẩn gần đây cho thấy nhiều công ty vẫn chưa xác định được vị trí hiện tại của họ trong mối quan hệ với khách hàng, gần 2/3 không biết họ đã mất bao nhiêu khách hàng giá trị cao, 3/4 không biết lý do vì

sao họ mất những khách hàng quan trọng, chỉ 1/10 tính toán được chi phí phục vụ khách hàng. Mặc dù 52% doanh nghiệp quan tâm đến số lượng khách hàng mới giành được, nhưng chỉ có 8% xét đến chất lượng khách hàng về tổng thể. Hầu như rất ít, chỉ vỏn vẹn 4% doanh nghiệp, có kế hoạch thu thập và khai thác thông tin về khách hàng trong toàn doanh nghiệp.

Quy trình phức tạp của việc áp dụng hệ thống CRM vào các công ty lớn được chia làm ba giai đoạn chính gồm:

Giai đoạn 1 - dữ liệu khách hàng từ các kênh được tập hợp vào một hồ sơ thông tin. Đây là công việc phức tạp và đòi hỏi nhiều thời gian.

Giai đoạn 2 - các kỹ thuật dự báo tiếp thị cơ sở dữ liệu được sử dụng để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Đây là giai đoạn tiếp thị giao dịch.

Giai đoạn 3 - vận dụng công nghệ thông tin vào CRM. Ở giai đoạn này, CRM là một phần trong quyết tâm của toàn công ty nhằm tạo ra và duy trì quan hệ tốt đẹp với khách hàng.

Đổi mới văn hóa

Cuộc khảo sát của Viện Giá trị Doanh nghiệp IBM đã xác định các thay đổi quan trọng nhất liên quan đến văn hóa doanh nghiệp là:

- Huấn luyện nhân viên sử dụng các công cụ CRM, cũng như các quy trình và chính sách mới.
- Xem những sáng kiến CRM như động lực nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng và đẩy mạnh hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Thể hiện quyết tâm cải thiện CRM trong kế hoạch và chương trình làm việc của nhân viên.
- Đưa vào đây các yếu tố tác động đến sự thay đổi nhằm hỗ trợ việc đổi mới liên tục trong quy trình CRM, trong lối tư duy và trong văn hóa doanh nghiệp.

Không có công thức mầu nhiệm nào cho sự đổi mới về văn hóa, mà cách duy nhất để đạt được kết quả là hoạch định chi tiết và lao động hết mình. Các yếu tố cần thiết để đổi mới văn hóa bao gồm: huấn luyện nhân viên sử dụng các công cụ CRM mới, truyền thông thường xuyên để mọi người sử dụng công nghệ CRM, thể hiện quyết tâm thực hiện CRM trong mọi hoạt động của doanh nghiệp và đưa các yếu tố tác động đến sự thay đổi vào làm công cụ hỗ trợ cho quy trình CRM.

Điều quan trọng trong công tác tiếp thị quan hệ khách hàng là bạn cần hiểu rằng đây là một quy trình dài hơi, chứ không phải một chiến lược ngắn hạn. Nghiên cứu của IBM và Ogilvy/QCi cũng khẳng định sự cần thiết phải tập trung vào quy trình. Doanh nghiệp cần hiểu rõ mỗi yếu tố trong quy trình và cách phối kết hợp của chúng với các quy trình con khác. Ngoài ra, doanh nghiệp nên chỉ định người quản lý sự thay đổi quy trình CRM. Đó nên là một thành viên trong ban giám đốc và là người sẽ chịu trách nhiệm chính về những thay đổi đó. Việc phê chuẩn các thay đổi trong quy trình CRM phải được thông qua bởi các thành viên chủ chốt trong ban quản trị. Nếu không, các bộ phận trong công ty có thể xem thường những thay đổi đó và kiếm cớ thoái thác nhiệm vụ.

CRM VÀ CÁCH MẠNG DOANH NGHIỆP

Để thu được lợi ích tối đa, chiến lược CRM phải gắn kết chặt chẽ với chiến lược doanh nghiệp.

Do nắm vững thông điệp này mà hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lớn được cải thiện đáng kể. Đáp lại, khách hàng gắn bó với doanh nghiệp hơn và cảm thấy thoải mái, thích thú khi giao dịch với doanh nghiệp đó. Lý do là vì nhân viên của họ đã mang lại trải nghiệm khách hàng phù hợp và họ luôn xác định mình là một tổ chức đặt lợi ích của khách hàng lên hàng đầu.

Các nguyên lý CRM cũng hỗ trợ cho công tác quản trị doanh nghiệp. Khi được phối hợp hài hòa, ăn khớp với nhau, chúng sẽ làm tăng giá trị doanh nghiệp lên đáng kể. Năng lực quản trị khách hàng của một doanh nghiệp ngày càng được giới đầu tư chú ý. Nguyên nhân là khi xem xét mức độ hài lòng của khách hàng, tỷ lệ mất khách hàng và số lượng khách hàng của doanh nghiệp, họ "đọc" được sự tăng trưởng lợi nhuận và cả thông điệp về một cuộc cách mạng toàn diện, bao gồm cả CRM lẫn lợi nhuận thật sự sinh ra từ hoạt động đó.

CRM có lẽ là sự thay đổi quan trọng nhất có tác động mạnh mẽ lên các công ty lớn kể từ khi hoạt động quản trị thương hiệu được khám phá cách đây 50 năm. Trong bối cảnh các tiêu chuẩn dịch vụ ngày càng giảm sút, các sáng kiến CRM trở thành công cụ vô giá để chấm dứt tình trạng suy thoái và thiết lập các bước đầu tiên cho công cuộc thay đổi. CRM đang làm thay đổi các nguyên lý tương tác, từ chỗ ngồi đợi khách hàng liên lạc với doanh nghiệp, sang chủ động tìm đến khách hàng. Doanh nghiệp dần dần trở nên chủ động hơn và hướng về khách hàng nhiều hơn. Tư duy đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết đã làm thay đổi các tiêu chí đánh giá doanh thu và chi phí. Điều đó thể hiện một tầm nhìn dài hạn hơn về khách hàng.

CHƯƠNG 8: Biến việc thấu hiểu khách hàng thành hành động

QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG THÔNG QUA MARKETING

Việc sử dụng thông tin khách hàng để cách mạng hóa quy trình marketing đưa chúng ta vào lĩnh vực "quản trị khách hàng" - một hoạt động có vẻ như không liên quan gì đến marketing. Thoạt nhìn, quản trị khách hàng có vẻ là một quy trình chiến thuật, trong khi marketing, nếu được sử dụng đúng cách, thường mang tính chiến lược nhiều hơn. "Quản trị khách hàng" và "marketing" được sử dụng rộng rãi và đôi lúc bị hiểu lầm là những thuật ngữ có liên quan chặt chẽ với nhau. Có lẽ vì thế mà cả hai hoạt động này đều chịu sự soi xét nghiêm khắc, đồng thời nhiều câu hỏi cũng được đặt ra về vai trò và chức năng của chúng.

Chúng ta thử tìm hiểu sâu hơn về hai khái niệm này.

Quản trị khách hàng có thể được mô tả là "những công việc mà một tổ chức thực hiện để lập kế hoạch, xác định, nhắm đến đối tượng mục tiêu và quản trị khách hàng trước, trong và sau khi bán hàng, chừng nào khách hàng còn có quan hệ giao dịch với tổ chức đó và có thể cả sau khi họ đã ngừng mua hàng, nếu việc giành lại khách hàng là khả thi". Do đó, quản trị khách hàng sẽ bao gồm bán hàng, dịch vụ khách hàng, tiếp thị trực tiếp và tiếp thị tương tác (sử dụng các phương tiện như thư trực tiếp, điện thoại, thư điện tử, website và các phương tiện nhắn tin không dây), quản trị kênh phân phối và tất cả các hoạt động truyền thông đến khách hàng.

Marketing là "những công việc mà một tổ chức thực hiện để xác định đối tượng khách hàng và cách thức phục vụ họ nhằm thỏa mãn nhu cầu của cả khách hàng và tổ chức". Theo hình minh họa dưới đây, chúng ta thấy với bốn mảng truyền thống là sản phẩm, giá cả, quảng bá, địa điểm, marketing đã thâu tóm hầu hết các khía cạnh trong quản trị khách hàng và quản trị hoạt động chào hàng. Tuy nhiên, trong các lĩnh vực như xây dựng thương hiệu, lập kế hoạch sản phẩm, định giá và chọn kênh phân phối, marketing đã đạt được sự cân bằng giữa nhu cầu của tổ chức và nhu cầu của khách hàng. Vấn đề chỉ là hoạt động nào được chú trọng hơn. Trong khi quản trị khách hàng thường tập trung nhiều hơn vào ảnh hưởng của các quyết định về khách hàng, thì marketing có khuynh hướng thiên về ảnh hưởng của các quyết định liên quan đến công ty.



Quản trị khách hàng và marketing phối hợp

Điều này không có nghĩa là cần phải tập trung vào hoạt động này hay hoạt động kia. Việc tìm hiểu các vấn đề thuộc về định nghĩa này chỉ là để xác định rõ tổ chức cần làm gì và nên được quản trị như thế nào, chứ không nhằm mục đích có được các định nghĩa hoàn hảo. Định nghĩa chính xác có lẽ phụ thuộc vào điều kiện của mỗi tổ chức riêng lẻ và trách nhiệm của các giám đốc cấp cao, bởi tất cả được hình thành trên cơ sở quyết tâm và sự chia sẻ trách nhiệm của các thành viên trong ban quản trị ở những lĩnh vực khác nhau của marketing và quản trị quan hệ khách hàng vốn là vấn đề cần xem xét trong bối cảnh mỗi ngành và mỗi tổ chức.

PHÂN TÍCH MARKETING VÀ QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG

Có vẻ như hoạt động marketing đang bị xem nhẹ. Những người hành nghề marketing dường như đã mất sự tự tin về vai trò và khả năng tạo ra giá trị cộng thêm cho tổ chức. Trong cuộc cạnh tranh để xác định vị thế doanh nghiệp trên thương trường, nơi dịch vụ có thể là một yếu tố chủ đạo làm nên sự khác biệt, nhiều người vẫn tin rằng thương hiệu giữ vai trò không thể phủ nhận. Mặt khác, sự thay đổi về nhân khẩu học và cái gọi là "sự mệt mỏi vì marketing" đã khiến cho khách hàng cảm thấy các thương hiệu ngày càng giống nhau. Hoạt động quản trị khách hàng và xây dựng quan hệ mật thiết với khách hàng vẫn được xem là quan trọng, nhưng các hoạt động như CRM dường như đã mất đi vẻ rực rỡ, hào nhoáng của nó. Các doanh nghiệp biết rằng họ phải hiểu và chăm sóc khách hàng, đồng thời cần tạo ra các dữ liệu và quy trình cho phép họ làm điều đó. Thế nhưng họ cũng biết rằng hầu hết các sáng kiến CRM đều... đi trượt mục tiêu. Họ biết rằng khi họ làm việc tốt thì hiệu quả kinh doanh sẽ được nâng cao, nhưng khi giám đốc tài chính hay giám đốc điều hành hỏi họ đã tạo ra giá trị cộng thêm gì, các nhà marketing lại cảm thấy khó có thể chứng minh những gì họ đã làm được. Họ cảm thấy khó tạo ra các số đo được lượng hóa theo lợi nhuận trên vốn đầu tư. Nói cách khác, có vẻ như họ không thể nói thứ ngôn ngữ mà các đối tác khác như giám đốc tài chính, giám đốc điều hành hay thậm chí khách hàng có thể hiểu được.

Bản chất của marketing đã thay đổi, và không chỉ một lần. Khởi đầu, vào thời hoàng kim của công tác quản trị hệ thống phân phối, mục tiêu của marketing là bán những gì nhà máy sản xuất ra. Khi cuộc cạnh tranh trở nên phức tạp và gay gắt hơn, marketing tập trung mạnh mẽ vào thương hiệu và quảng bá

thương hiệu. Trong giai đoạn này, marketing đã hậu thuẫn cho sản phẩm và giành được một số ảnh hưởng đối với sản phẩm. Còn trong thời gian gần đây, marketing đã chú ý nhiều hơn đến khách hàng thông qua việc phát triển ý niệm về quản trị khách hàng, kết hợp các hoạt động này với các chức năng khác như dịch vụ khách hàng.

Quản trị khách hàng đã trở thành hoạt động trọng điểm của doanh nghiệp. Thông tin và công nghệ truyền thông ngày càng tạo điều kiện thuận lợi để các tổ chức có thể quản trị từng khách hàng riêng lẻ. Phần cứng cùng với phần mềm quản trị và khai thác cơ sở dữ liệu khổng lồ đã cho phép chuỗi siêu thị lớn cạnh tranh và qua mặt các cửa hàng tạp hóa cạnh nhà vốn đã trở nên gần gũi với khách hàng từ hơn 50 năm trước. Tuy nhiên, các tổ chức đã thất bại vì họ không thể sử dụng những khả năng mới này đúng cách để thỏa mãn nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Các nhà cung cấp hệ thống và phần mềm đang nỗ lực thiết kế các quy trình và hệ thống phù hợp nhằm giúp các doanh nghiệp quản trị khách hàng. Điều đó đã tạo ra một làn sóng mạnh mẽ trong các lĩnh vực như CRM. Thoạt đầu, CRM có vẻ như một giải pháp hữu hiệu. Rõ ràng lúc đó hoạt động này đã được nhiều doanh nghiệp tán dương khi công nghệ giúp nâng cao hiệu quả vai trò của marketing. Dần dần, các doanh nghiệp cũng hiểu ra rằng vấn đề không nằm ở việc ứng dụng công nghệ mà ở khả năng quản trị sự thay đổi. Vì thế, trào lưu nhiệt tình dần vơi đi và một lần nữa các doanh nghiệp lại quay về với câu hỏi là họ đang gặt hái được giá trị gì từ những năng lực mới.

ĐÁNH GIÁ CÁC ĐÓNG GÓP CỦA MARKETING

Hoạt động marketing và CRM đang đối mặt với thách thức phải chứng tỏ giá trị của mình, tuy sự quan tâm đến "giá trị" của một hoạt động nào đó trong doanh nghiệp không phải là điều gì mới mẻ. Joe Lyons - một công ty cung cấp thực phẩm của Anh, hiện đã ngừng hoạt động nhưng vào nửa đầu thế kỷ 20 họ đã từng là một tổ chức có tốc độ phát triển vượt bậc - đã quyết định chuyển hướng hoạt động và không tập trung vào việc sản xuất máy tính cá nhân, dù "Văn phòng điện tử Lyons" (Lyons Electronic Office - LEO) Mark 1 của họ là sản phẩm đầu tiên trên thế giới ứng dụng cho mục đích thương mại. Nguyên nhân là vì họ thấy nhu cầu về sản phẩm này không lớn. Trên thực tế, những đánh giá ban đầu của IBM đã kết luận rằng nhu cầu của thế giới về máy tính thương mại chỉ hơn một chục cái - tính trên toàn cầu! Khi sản phẩm này trở nên phổ biến hơn, những cuộc tranh luận về giá trị của công nghệ thông tin lại bùng nổ. Thậm chí ngày nay, những câu hỏi như "Làm thế nào để doanh nghiệp xác định lợi nhuận cho khoản đầu tư vào công nghệ?" vẫn được ban quản trị nhắc lại nhiều lần, mặc dù đa số các ý kiến chỉ mang tính hình thức chứ không nhằm mục đích phân tích và tìm kiếm giải pháp. Nguyên nhân khiến người ta khó định giá các hoạt động kinh doanh là:

- Trong mỗi hoạt động đều có rất nhiều thành phần liên quan như khách hàng nội bộ, khách hàng bên ngoài, nhà cung cấp, các đơn vị cung ứng nguồn lực... Mỗi bên lại có quan điểm riêng về giá trị và những hoạt động tăng thêm giá trị đối với bên này có thể làm giảm giá trị đối với bên kia.
- Các hoạt động đan xen vào nhau nên khó tách riêng giá trị do mỗi hoạt động tạo ra. Ở đây, CRM là một ví dụ hay. Công nghệ thông tin là một công cụ hỗ trợ quan trọng, nhưng nếu không có năng lực và quy trình thích hợp trong lĩnh vực tài chính, nghiệp vụ và hậu cần, thì nó có thể không đạt được kết quả gì đáng kể.
- Các hoạt động kinh doanh như quản trị quy trình và quản trị khách hàng đã bị các nhà cung cấp phần mềm điều khiển, vì thế các thuật ngữ này có vẻ đề cập đến bản thân phần mềm hơn là hoạt động quản trị do các phần mềm này hỗ trợ. Thế là thông qua những hoạt động marketing khéo léo,

doanh nghiệp đã khiến khách hàng nghĩ rằng họ đang mua các "giải pháp" cho hoạt động quản trị khách hàng, trong khi thực tế họ chẳng "mua" được bao nhiêu.

CHÌA KHÓA THÀNH CÔNG TRONG VIÊåC SỬ DỤNG THÔNG TIN KHÁCH HÀNG ĐỂ QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG

Công tác quản trị khách hàng tác động đến tất cả các phòng ban trong doanh nghiệp. Để làm cho hoạt động này thấm nhuần trong một tổ chức theo kiểu cũ, nghĩa là tổ chức xem khách hàng như những túi tiền di động giống nhau, người ta phải thay đổi toàn bộ từ hệ thống đến quy trình, và trên hết là thái độ. Có năm đòi hỏi để đạt được thành công là:

- Thiết lập bối cảnh chiến lược;
- Xác định khách hàng và các mối quan hệ;
- Đề ra lịch trình thay đổi;
- Thay đổi về tổ chức;
- Giữ vững tiến độ.

Chúng ta sẽ lần lượt phân tích từng mục một.

Thiết lập bối cảnh chiến lược

Một sáng kiến quản trị khách hàng hiệu quả cần có rất nhiều khoản chi phí trực tiếp và chi phí cơ hội. Chi phí trực tiếp bao gồm chi phí thu thập dữ liệu về khách hàng, in ấn tài liệu tiếp thị, mua phần cứng và phần mềm, chi phí thay đổi... Chi phí cơ hội liên quan đến việc phân bổ các nguồn lực khan hiếm trong marketing, quản trị sản phẩm và hệ thống, nhân sự, cũng như trong quản trị thương hiệu và một phần trong ngân sách phát triển kinh doanh. Xét về quy mô chi phí, sáng kiến CRM phải nằm trong khuôn khổ chiến lược kinh doanh. Doanh nghiệp sẽ không thể thành công nếu đó chỉ là một lời kêu gọi kiểu như "Hãy đối xử tử tế với khách hàng". Theo tư duy chiến lược chính thống, quản trị khách hàng sẽ được định vị là một bước trong chuỗi hoạt động từ trên xuống, từ những mục tiêu trung hạn đến các hành động cụ thể. Mặc dù đây là một mô hình tham khảo tốt, nhưng rất hiếm khi được áp dụng trên thực tế. Phần lớn các doanh nghiệp thường ngụ ý xa gần về các chiến lược khách hàng, nên các chiến lược này không phải lúc nào cũng sáng tỏ, mạch lạc và chúng được xem như các hoạt động thêm vào chiến lược hiện tại, chứ không phải một chiến lược mới cần bổ sung. Vậy nên những ngụ ý về sự thay đổi phải công khai, rõ ràng để ai cũng nhận ra được. Quyết tâm cải tổ công tác quản trị khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành thay đổi trong các phòng dịch vụ khách hàng, bán hàng, tiếp thị và quản trị sản phẩm hay dịch vụ. Việc này đòi hỏi phải thay đổi quy trình, các tiêu chí đánh giá và thậm chí cả hệ thống khen thưởng. Thông thường, chức năng của phòng marketing là đưa quản trị khách hàng thành một phần trong chiến lược. Lãnh đạo doanh nghiệp phải cam kết thực hiện những thay đổi có liên quan đến sáng kiến quản trị khách hàng và những thay đổi liên quan khác.

Xác định khách hàng và các mối quan hệ

Một khi ban quản trị cao nhất đã bước lên chuyến tàu quản trị khách hàng thì doanh nghiệp phải

lên kế hoạch tiến hành các thay đổi cần thiết. Sáng kiến quản trị khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi trong nhiều lĩnh vực mới có thể hiểu rõ hơn về khách hàng và quan hệ của họ với tổ chức. Bước đầu tiên là xác định và mô tả khách hàng, bao gồm cả loại khách hàng bạn muốn nhưng chưa có. Bản phân tích phải bao gồm cả khả năng sinh lợi của khách hàng lẫn doanh thu mà khách hàng đem lại cho công ty. Nguyên tắc 20/80 được thể hiện trong sự phân bổ khách hàng, nghĩa là 20% khách hàng tạo ra 80% lợi nhuận. Các công ty đã làm được nhiều điều sau khi nhận ra bản chất cơ chế phân bổ này. Bước kế tiếp là quyết định doanh nghiệp muốn có loại quan hệ nào, từ gắn bó mật thiết đến bình thường, lạnh nhạt, và không quan hệ. Không quan hệ là chiến lược kinh doanh hoàn toàn có thể chấp nhận đối với một số loại hình doanh nghiệp (chẳng hạn như các hãng hàng không thuê chuyến và hành khách đi nghỉ lễ). Không có doanh nghiệp nào, ít nhất là trong thị trường đại chúng, có thể thiết lập quan hệ mật thiết với tất cả mọi khách hàng, cũng như không phải lúc nào khách hàng cũng muốn gắn bó thân thiết với doanh nghiệp. Có thể nói rằng đôi khi sẽ tốt hơn cho doanh nghiệp nếu không có một số loại khách hàng nào đó, chẳng hạn như các con nợ hay những người lạm dụng hệ thống dịch vụ.

Lên lịch trình thay đổi

Giờ đã đến lúc hành động. Doanh nghiệp phải tính toán lại cơ chế quản trị, quy trình, tiêu chí đánh giá và khen thưởng dưới ánh sáng các quyết định về khách hàng và các mối quan hệ của mình. Phần lớn các doanh nghiệp được cơ cấu theo chức năng kinh doanh, khu vực hoạt động hay ngành nghề kinh doanh. Nếu khách hàng có vai trò quan trọng thì khách hàng hay phân khúc khách hàng phải được thể hiện trong cơ cấu, chứ không thể chỉ xem đó là các địa hạt bán hàng! Kế tiếp, doanh nghiệp phải xét đến các quy trình, nhất là các quy trình tiếp thị, bán hàng và dịch vụ. Các quy trình này phải được xác định cho mỗi loại quan hệ cần được hỗ trợ, từ quan hệ gắn bó thân thiết với các khách hàng chính có giá trị cao, đến quy trình gần như tự động cho số lượng đông đảo các khách hàng có giá trị kém hơn, nhưng doanh nghiệp rất muốn có. Việc lựa chọn phần mềm hỗ trợ sẽ dựa trên những kết quả này. Quan niệm cho rằng quản trị khách hàng đồng nghĩa với việc sử dụng phần mềm có lẽ là nguyên nhân lớn nhất khiến doanh nghiệp không thể thành công trong việc quản trị khách hàng. Phần mềm là một đầy tớ tốt, nhưng là một ông chủ tồi.

Một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trọng tâm cũng cần những tiêu chí đánh giá phù hợp. Các tiêu chí như doanh số trên mỗi khách hàng, tỷ lệ mất khách hàng, hay khả năng sinh lợi của khách hàng... đã được biết đến từ lâu. Hiện nay, người ta cần phải báo cáo các số liệu này theo phân khúc khách hàng và báo cáo riêng đối với các khách hàng chính, chứ không chỉ báo cáo theo lãnh thổ hay dòng sản phẩm như trước kia. Không doanh nghiệp nào được xem là có khả năng quản trị khách hàng tốt, nếu họ không có những chỉ số đáng chú ý về hiệu quả hoạt động. Ở đây, các tiêu chí đánh giá là rất quan trọng. Doanh nghiệp hoàn toàn có thể đầu tư vào việc phân bổ chi phí và tính toán khả năng sinh lợi theo phân khúc khách hàng, nhưng nếu không chỉ định ai đó chịu trách nhiệm về việc tăng khả năng sinh lợi trong mỗi phân khúc khách hàng, thì tất cả những nỗ lực này sẽ không đem lại kết quả gì. Việc xem xét chế độ khen thưởng người quản trị phân khúc cũng cần dựa trên các tiêu chí này.

Thay đổi về tổ chức

Đây là những thay đổi cần được tiến hành trong toàn doanh nghiệp. Mọi người phải tin tưởng và chấp nhận triết lý kinh doanh mới. Tốt nhất là mọi người thật sự tin tưởng ở triết lý mới, nhưng nếu không thể thuyết phục được nhân viên thì việc làm cho họ tin tưởng rằng ban quản trị cũng sẽ đem lại kết quả khả quan. Ban lãnh đạo phải giải thích lý do cần tiến hành thay đổi, trình tự và cách thức thực

hiện sao cho mọi người có thể nắm vững và thông suốt. Chương trình thay đổi phải được quản lý một cách chuyên nghiệp. Thay đổi về tổ chức là khó thực hiện nhất, bởi nó đòi hỏi năng lực lãnh đạo, sự khéo léo và cả những phương pháp chuyên biệt. Trong quá trình thay đổi, giao tiếp được xem là thứ vũ khí hết sức lợi hại. Tuy nhiên, lãnh đạo cần lưu ý để cả hình thức và nội dung thể hiện phải phù hợp với từng tình huống cụ thể.

Giữ vững tiến độ

Quản trị khách hàng không phải là một sáng kiến chỉ thực hiện một lần rồi thôi, mà nó đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục chú ý để bảo đảm rằng sáng kiến đó vẫn phù hợp với nhu cầu kinh doanh của công ty.

CON ĐƯỜNG TIẾN BƯỚC: SỬ DỤNG THÔNG TIN KHÁCH HÀNG ĐỂ TÁC ĐỘNG ĐẾN MARKETING PHỐI HỢP

Marketing truyền thống dựa trên ý tưởng marketing phối hợp và chủ yếu sử dụng phương pháp giao dịch ngắn hạn. Ngay từ đầu thập niên 80, mô hình này rõ ràng đã không còn là cơ cấu tổ chức lý tưởng cho marketing từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp hay thậm chí cho lĩnh vực dịch vụ, trong đó quan hệ dài hạn với khách hàng thường là yếu tố quyết định thành công. Tuy nhiên, quan điểm này vẫn còn chi phối phương pháp marketing tại nhiều doanh nghiệp. Điều này dẫn đến một cơ cấu tổ chức mà nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng bắt chước trong suốt 25 năm qua, với nỗ lực tích hợp hay cân bằng vị thế marketing giữa bốn mảng hoạt động là sản phẩm, giá cả, quảng bá và địa điểm. Vì thế, người ta đã quen cho rằng nếu một sản phẩm có giá bán cao thì chất lượng của nó phải tốt và các kênh phân phối ngắn thường gắn liền với khuyến mãi tại điểm bán hàng. Chúng ta có thể dễ dàng nhận ra sai sót trong phương pháp này. Ở đây không chỉ có nhiều ngoại lệ hơn nguyên tắc, mà quan trọng hơn đó là một phương pháp tĩnh, nhưng lại cố gắng khái quát môi trường marketing thành hai đối tượng là khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Suy cho cùng, giá cả không phải là yếu tố quan trọng trong tất cả mọi giai đoạn của quyết định mua hàng. Cái chính là doanh nghiệp phải hiểu rõ về động cơ ảnh hưởng đến hành vi khách hàng, từ đó mới có thể điều chỉnh vị thế marketing năng động hơn trong cả ngắn hạn và dài hạn.

Quản trị khách hàng thông qua thấu hiểu khách hàng không phải là một giải pháp ngắn hạn. Hoạt động này có thể mang lại những lợi ích kinh doanh thật sự, nhưng điều đó chỉ đạt được khi doanh nghiệp có thể xác định quy trình, triển khai thực hiện và đổi mới văn hóa. Quản trị khách hàng không phải là một giải pháp trọn gói hay một giải pháp chuẩn. Quản trị khách hàng thông qua thấu hiểu khách hàng cũng không phải là một dự án marketing. Marketing phải đóng vai trò lãnh đạo trong quản trị khách hàng, nhưng quản trị khách hàng sẽ không phát huy hiệu quả chừng nào cách thức đối xử với khách hàng vẫn không thay đổi. Quản trị khách hàng sẽ không thành công nếu tách rời khỏi chiến lược kinh doanh hay giới hạn ở một bộ phận chức năng. Các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp đều có vai trò riêng và chúng phải phối hợp chặt chẽ cùng nhau để đạt được mục tiêu chung.

Việc bạn đối xử thân thiện với khách hàng là điều tốt, nhưng khi bạn quản trị khách hàng, bạn phải biết lựa chọn, đối xử và tôn trọng họ với tư cách là người tiêu dùng. Ngoài ra, doanh nghiệp phải biết cách phân biệt khách hàng. Không phải tất cả khách hàng đều như nhau: khách hàng càng đáng giá càng phải được chăm sóc và chú ý.

DỮ LIỆU KHÁCH HÀNG VÀ MARKETING

Trong các chương trước, chúng ta đã thảo luận về những khoảng cách tồn tại trong một số công ty giữa giám đốc điều hành và giám đốc marketing. Dường như có cái gì đó không ổn. Vậy thì các giám đốc điều hành quan tâm đến điều gì? Năm 2004, cuộc khảo sát các giám đốc điều hành toàn cầu của IBM cho thấy 83% xem sự tăng trưởng về doanh thu là yếu tố chủ chốt giúp củng cố hiệu quả hoạt động tài chính của công ty trong vòng ba năm tới. Mặc dù các giám đốc điều hành xác định sản phẩm và dịch vụ là cơ hội tuyệt vời nhất để thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp, nhưng họ cũng nhận ra rằng để đạt được sự tăng trưởng nhanh chóng và hiệu quả thì phải đưa các sản phẩm chính vào các kênh tiêu thụ mới và cả thị trường mới.

Để tăng trưởng nhanh chóng, các doanh nghiệp phải nâng cao doanh thu từ các sản phẩm hiện tại và mở rộng thị phần khi thời cơ đến. Tuy nhiên, họ lại không biết phải làm gì để thu hút thêm khách hàng với các sản phẩm hiện tại. Hiện nay, khách hàng có nhiều lựa chọn hơn và có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến sự chọn lựa của khách hàng hơn. Trải nghiệm khách hàng dưới sự tác động của tiếp thị, bán hàng, dây chuyền cung ứng và chiến lược hoạt động có ảnh hưởng nhất định đến việc khách hàng mua hay không mua sản phẩm của một công ty. Trong trường hợp đó, doanh nghiệp cần tìm hiểu lý do khiến khách hàng mua hay không mua sản phẩm. Nói cách khác, doanh nghiệp cần hiểu về khách hàng sâu hơn các kết quả do nghiên cứu thị trường truyền thống mang lại.

Mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng

Mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng là sự kết hợp giữa nghiên cứu thị trường truyền thống và mô hình định lượng nhằm hiểu rõ hơn nguyên nhân khiến khách hàng mua hay không mua sản phẩm của bạn. Với mô hình này, các doanh nghiệp cần sử dụng kiến thức chi tiết về thông tin khách hàng để phân tích hành vi khách hàng và biến chúng thành các chiến lược có thể áp dụng trên thực tế. Mô hình này phân tích quy trình ra quyết định của khách hàng thành hàng ngàn yếu tố chiến thuật có ảnh hưởng đến việc ra quyết định: từ thái độ của khách hàng đến giá cạnh tranh, từ thông điệp quảng cáo đến chiến thuật của nhân viên bán hàng, từ cảm xúc của khách hàng đến đặc tính sản phẩm... Mô hình cũng sử dụng dữ liệu từ hàng trăm quyết định của khách hàng nhằm đo lường ảnh hưởng của mỗi yếu tố lên quyết định mua hàng cuối cùng. Tóm lại, mô hình này có thể giúp doanh nghiệp gia tăng doanh số và giành được thị phần lớn hơn.

Các hành vi lý trí và phi lý trí, một số hành vi công khai và dễ quan sát, một số hành vi khác tiềm ẩn và khó nắm bắt hơn... đều tác động tới quyết định mua sắm của khách hàng. Một khách hàng của bạn có thể chuyển sang sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh vì vô số lý do. Có thể anh ấy đã lập gia đình và giờ đây quyết định mua sắm của anh ấy chịu những ảnh hưởng nhất định từ người vợ. Đôi khi cô ấy cũng làm anh thay đổi ý kiến và điều này tạo ra sự thay đổi trong quy trình ra quyết định. Có thể thương hiệu anh yêu thích đã hết hàng, trong khi thương hiệu của đối thủ cạnh tranh thì vẫn còn hàng. Điều đó cho thấy ảnh hưởng của thương hiệu chưa đủ mạnh để khiến khách hàng phải trì hoãn việc mua hàng và bỏ thêm thời gian tìm kiếm thương hiệu đó. Có thể nhân viên bán hàng của đối thủ cạnh tranh hiểu rõ hơn về sản phẩm và có động cơ rõ ràng để bán mặt hàng đó, nhờ đó đã làm cho sản phẩm nghe có vẻ hấp dẫn hơn. Như vậy là đối thủ cạnh tranh đang có thế mạnh trong kênh bán lẻ.

Những cuộc điều tra, phỏng vấn định tính sẽ cung cấp cho bạn các thông tin này, nhưng bên cạnh đó vẫn cần có nhiều cuộc nghiên cứu định lượng để sắp xếp thứ tự những nguyên nhân tác động đến số đông khách hàng và doanh nghiệp. Có cần thiết phải giải quyết vấn đề bằng cách thay đổi chiến lược

tiếp thị hay đây chỉ là một tình huống đột xuất? Có thể nhân viên bán hàng này sẽ không còn làm việc nữa, hay có thể khách hàng đó chỉ đơn giản là người yêu thích sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Muốn nghiên cứu vấn đề này, bạn cần kết hợp các phương pháp định tính và định lượng. Trước tiên, phương pháp định tính được sử dụng để thăm dò nguyên nhân thay đổi hành vi của khách hàng. Kế tiếp, mô hình định lượng được sử dụng để đo đạc hàng trăm quyết định chi li và chính xác của khách hàng - những thứ tác động đến việc khách hàng sẽ mua mặt hàng nào, lúc nào và ở đâu. Món hàng càng phức tạp và giá trị càng cao thì càng khó xác định nguyên nhân khiến khách hàng đi đến quyết định cuối cùng đó. Đây là lúc các phương pháp tiếp thị trực tiếp phát huy vai trò của mình. Để doanh nghiệp đạt được mức tăng trưởng trong ngắn hạn, bạn cần nỗ lực tập trung để định lượng và sắp xếp các quyết định thiết yếu đưa khách hàng đến việc sẽ mua sản phẩm của công ty này hay công ty khác.

Mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng và nghiên cứu thị trường truyền thống

Mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng áp dụng các kỹ thuật phân tích định lượng để hiểu rõ lý do vì sao khách hàng mua hay không mua một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Vì thế, mô hình này chịu trách nhiệm gắn kết dữ liệu từ các nghiên cứu định tính và định lượng riêng lẻ lại với nhau qua năm giai đoạn tích hợp sau đây.

Giai đoạn 1: Phỏng vấn chi tiết một-đối-một

Phỏng vấn chi tiết cung cấp những hiểu biết ban đầu về những gì khách hàng trải qua trong quá trình ra quyết định. Những cuộc phỏng vấn như thế này cho phép khách hàng nói về toàn bộ trải nghiệm mua hàng bằng từ ngữ của chính họ. Khác với nghiên cứu định tính truyền thống, phỏng vấn chi tiết sẽ hoàn toàn cởi mở và khách hàng có một diễn đàn không hề thiên kiến. Điều này giúp tránh những câu hỏi trực tiếp về những điều khách hàng thích hay không thích về một sản phẩm hay dịch vụ, vốn có thể dẫn dắt câu trả lời của họ đi theo một hướng nào đó. Hơn nữa, phương pháp phỏng vấn một-đối-một cung cấp cho khách hàng một diễn đàn cá nhân để nói thẳng thắn về trải nghiệm của họ đến từng chi tiết nhỏ nhất, nếu họ muốn, cho phép họ tiết lộ những lý do khiến họ mua hay không mua hàng của một công ty. Ở đây gần như không tồn tại một giới hạn nào khi sơ tuyển khách hàng nhằm mục đích chọn ra mẫu khách hàng khái quát nhất từ các đối tượng khách hàng mục tiêu của công ty.

Các cuộc phỏng vấn "mở" thông thường chỉ có khả năng giải quyết một số vấn đề cơ bản. Thông qua việc để khách hàng tự khám phá về những trải nghiệm mua sắm gần đây, cuộc phỏng vấn có thể nắm bắt được nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hành vi khách hàng. Các yếu tố này bao gồm cả ảnh hưởng "cứng" (mong muốn và nhu cầu của khách hàng, hành động của khách hàng, hành động của đối thủ cạnh tranh) và ảnh hưởng "mềm" (niềm tin và cảm xúc của khách hàng). Cách phổ biến nhất để dẫn dắt những cuộc phỏng vấn như thế này là sử dụng các câu hỏi như: "Chúng ta hãy trở lại khoảnh khắc đầu tiên khi bạn nghĩ về sản phẩm. Điều gì khiến bạn nghĩ và tìm hiểu về sản phẩm đó?"; "Bạn có thể cho tôi biết về trải nghiệm mua hàng của mình không?"; "Bạn đã tham gia những hoạt động nào liên quan đến việc mua sắm?"; "Bạn có thể nói chi tiết một chút về những gì bạn đã làm không?". Bảng dưới đây sẽ mô tả các yếu tố thường xuất hiện trong những cuộc phỏng vấn mở.

Yếu tố		Ví dụ

Ảnh hưởng hữu hình	Ước muốn và nhu cầu của người tiêu dùng	• Đặc tính sản phẩm yêu thích • Nguồn thông tin yêu thích
	Hành động của khách hàng	• Có chọn lựa tốt nhất từ những điều gợi nhớ. "Những điều gợi nhớ" mô tả lại hành động mua sắm thành công trong quá khứ
	Hành động của đối thủ cạnh tranh	• Tìm kiếm cơ hội và ý tưởng mới • Tái định vị giá cho sản phẩm và dịch vụ • Tung ra chiến dịch tiếp thị mới để trả đũa
Các yếu tố vô hình	Niềm tin và cảm xúc của khách hàng	• Danh tiếng thương hiệu và thái độ đối với danh tiếng đó • Tác động của cảm xúc đối với việc mua hàng (mua để làm quà, mua vì tính tiện ích hay mua do ngẫu hứng…)

Các yếu tố có thể có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng

Giai đoạn 2: Chuyển những yếu tố từ cuộc phỏng vấn về quyết định mua hàng của từng khách hàng thành bản đồ quá trình ra quyết định

Những yếu tố này sau đó sẽ được chuyển đổi thành bản đồ quá trình ra quyết định. Mỗi bản đồ có thể phản ánh nhiều hành động của khách hàng, được dẫn dắt bởi nhiều ảnh hưởng hay yếu tố tác động lên quá trình ra quyết định. Thông thường, số lượng và chủng loại những yếu tố có ảnh hưởng và không ảnh hưởng lên quyết định mua hàng có thể là vô số. Các bản đồ quy trình khách hàng sau đó sẽ được tập hợp lại để sắp xếp các quyết định của khách hàng theo từng giai đoạn để tìm ra các yếu tố ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Một số giai đoạn thông thường nhất là:

- *Ấp ủ*. Khách hàng đã nhận ra nhu cầu và đang chủ động tìm kiếm nhiều lựa chọn mua sắm, nhưng vì nhiều lý do mà họ chưa sẵn sàng hay trì hoãn việc mua sắm. Giai đoạn ấp ủ cho các quyết định mua hàng phức tạp có thể kéo dài. Thông thường, đây là trường hợp mua sắm các mặt hàng đắt tiền như xe cộ hay nhà cửa, nhưng cũng có thể là các sản phẩm hay dịch vụ ít đắt tiền hơn nhưng phản ánh sự thay đổi phong cách sống như phong cách thời trang mới hay một kiểu tóc mới. Đây là khoảng trống mà những công ty tập trung vào việc bán hàng nhanh có thể không chú ý.
- *Khơi mào*. Bất kỳ sự kiện nào (sự hỏng hóc hay vận hành kém của một sản phẩm, vay được một khoản tiền, được tăng lương hay được thưởng, sự ra đời của đứa con hay thậm chí một sự kiện xã hội sắp tới...) cũng có thể đưa khách hàng vào trạng thái mua sắm. Khách hàng tiếp tục tìm kiếm thông tin, so sánh, cân nhắc các đặc tính sản phẩm và nhiều yếu tố khác, như tính cấp thiết của nhu cầu hay khả năng trì hoãn niềm vui mua hàng, thậm chí ngay cả khi họ rời khỏi nhà để đến cửa hàng.
- *Đi mua sắm và thực hiện giao dịch*. Khách hàng đi mua sắm với ý định chọn lựa và mua một sản phẩm. Khách hàng cân nhắc giữa giá cả và giá trị trong giai đoạn chọn lựa sản phẩm cuối cùng này và chỉ mua tại những công ty được xem là có ảnh hưởng tích cực trong giai đoạn ấp ủ.
- *Kỳ vọng sau khi mua hàng*. Khách hàng đánh giá kỳ vọng về các vấn đề hậu mãi (việc vận hành và lắp đặt sản phẩm, dịch vụ sửa chữa hay bảo hành...) thậm chí trước khi ra quyết định cuối cùng. Nếu không làm cho khách hàng tin tưởng vào khả năng cung cấp dịch vụ hậu mãi, doanh nghiệp có thể để mất các thương vụ hiện tại cũng như tương lai. Giai đoạn sau khi mua hàng có thể kéo dài nhiều năm và khách hàng đánh giá sản phẩm dựa trên mức độ hài lòng về tổng thể. Điều này ảnh hưởng đến khả năng gợi nhớ trong tương lai và có thể thay đổi cách mua hàng ở lần sau. Vì vậy, các đánh giá sau khi mua hàng sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới hàng loạt các quyết định mua hàng "ấp ủ"

sau đó.

Điều này đưa chúng ta trở lại vấn đề khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng trong các chương trước. Khách hàng có thể mua sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, ngay cả khi họ hài lòng. Lý do là vì công ty đó không tính đến mức hư hại của sản phẩm và sự kỳ vọng của khách hàng về lâu dài. Hay có thể Công ty A không nhận ra sự quan tâm của khách hàng vào sản phẩm trong giai đoạn "ấp ủ" và không đưa ra thông tin, sự tư vấn trong những giai đoạn trước khi mua hàng. Những vấn đề này có thể khám phá dễ dàng bằng cách sử dụng mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng.

"Chúng tôi có thương hiệu X"	1. Giữ lại thiết bị cũ	"Là cái mà mình nhìn thấy khi bắt gặp gã đó gác chân lên bàn" "Phần trước có thể thay đổi phù hợp với trang trí trong nhà"
"Một ngày nọ, thiết bị đó bị hư hỏng" "Cái cũ đã dùng 10 năm rồi" "Cần phải thay cái mới"	2. Quyết định thay cái mới, thay vì cố gắng sửa chữa	"Tôi đã biết là có cái gì đó không ổn, nhưng lại không muốn sửa" "Nếu gọi thợ đến sửa thì tiền sửa cũng gần bằng tiền mua cái mới"
"Cần kích cỡ nào đó" "Đo đạc" "Dự tính mua cùng thương hiệu"	3. Chuẩn bị ra khỏi nhà	"Trong gia đình, vợ tôi và tôi cùng quyết định… nhưng trong trường hợp này, vợ tôi không có ý kiến gì vì hiện cô ấy không ở nhà"
"Hàng của công ty A phần lớn là hàng cấp thấp" "So sánh giá"	4. Lướt qua các cửa hiệu	"Đến công ty B vì gần công ty A". "Công ty B đang bán hàng giảm giá"
"Người bán hàng nói (cái mà tôi chọn) là cái êm nhất" "Màu sắc là quan trọng nhất đối với vợ" "Đề xuất của người bán hàng giúp tôi quyết định"	5. Chọn hàng	"Giá tốt nhất cho thương vụ tốt nhất … sẽ tốt hơn cho tôi" "Thay đổi thương hiệu… không cần phải say mê thương hiệu cũ" "Êm hơn nhiều" "Thương hiệu X"
"Mua hàng tại công ty B" "Chất vào xe ngày hôm đó" "Mua loại trung bình là được rồi"	6. Mua hàng	"Rẻ hơn công ty C" "Khá rẻ" "Tốt hơn là trả thêm vài đồng để có chất lượng tốt hơn"
"Bỏ cái cũ ra, đọc cẩm nang hướng dẫn, lắp cái mới vào" "Bạn bè giúp tôi lắp cái mới ngay ngày hôm đó"	7. Lắp đặt và tận hưởng	"Hoạt động tốt, có rất nhiều tính năng" "Chúng tôi rất thích, rất vui"

Bản đồ quá trình mua sắm dưới tác động của quá trình ra quyết định

Giai đoạn 3: Thẩm định quyết định của từng khách hàng bằng cách sử dụng khảo sát thị trường định lượng

Các cuộc khảo sát định lượng thường huy động số lượng người tham gia rất lớn, từ vài trăm đến vài ngàn, và kết quả sẽ được sử dụng để thẩm định xem hành động và ảnh hưởng nào tác động mạnh mẽ nhất lên thị trường. Những thông tin đó sẽ giúp doanh nghiệp xác định cách thức và khuynh hướng ra quyết định của khách hàng. Các cuộc khảo sát nhìn chung được cơ cấu xoay quanh các giai đoạn nêu trên và thường sử dụng những câu hỏi như:

- *Giai đoạn ấp ủ.* Lần đầu tiên bạn nghĩ về việc mua một sản phẩm/dịch vụ mới là khi nào? Bạn đã

có những hành động gì trong giai đoạn trước khi quyết định mua sản phẩm/dịch vụ mới?

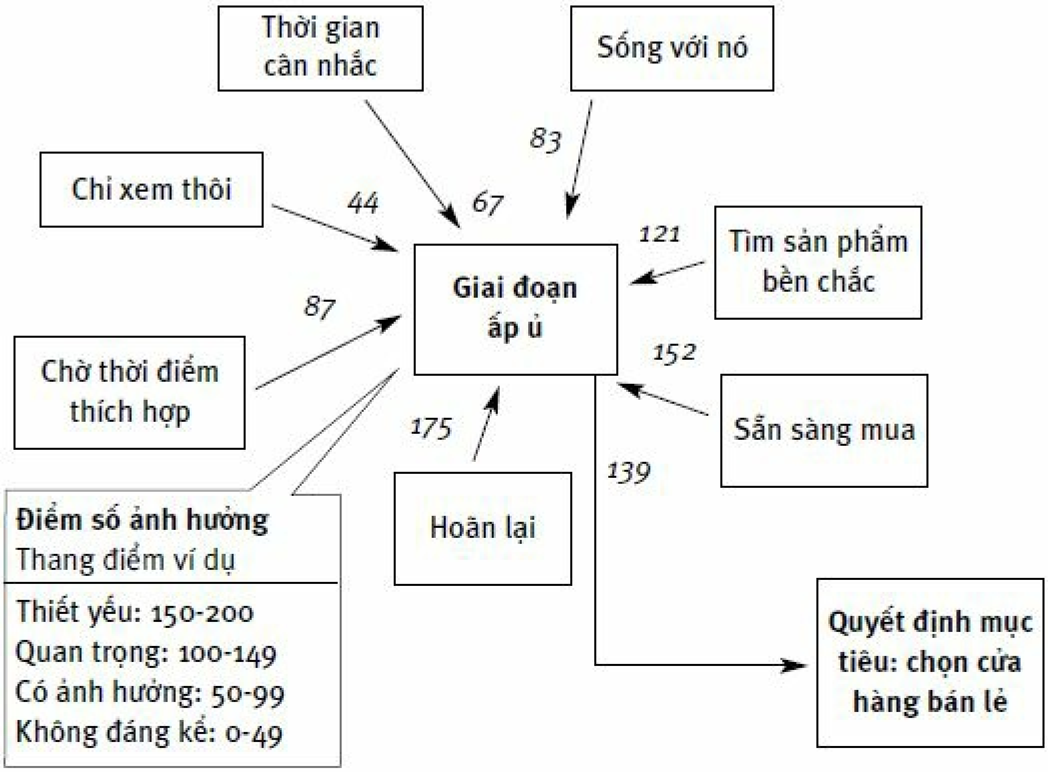
- *Giai đoạn khơi mào.* Hãy nghĩ về việc mua hàng của bạn, mô tả chính xác lý do bạn chọn mua sản phẩm/dịch vụ mới lần này?
- *Giai đoạn đi mua và mua hàng.* Đặc tính sản phẩm nào tác động đến quyết định chọn mua sản phẩm/dịch vụ mới? Thuộc tính nào của các cửa hàng bán lẻ ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm/dịch vụ mới tại các cửa hàng cụ thể đó?
- *Giai đoạn kỳ vọng hậu mãi.* Mô tả cách bạn lắp đặt sản phẩm/dịch vụ. Bạn hài lòng với dịch vụ hậu mãi của các cửa hàng bán lẻ đến mức nào?

Giai đoạn 4: Phát triển mô hình định lượng

Các câu trả lời trong cuộc khảo sát sẽ được sử dụng để vẽ sơ đồ, qua đó chúng ta có thể biết việc chọn lựa sản phẩm và các giai đoạn ra quyết định tác động như thế nào đến quyết định của những khách hàng quan trọng. Ví dụ, có phải đó là kênh nơi sản phẩm được mua (cửa hàng bán lẻ, website hay catalogue), cửa hàng bán lẻ nơi khách mua hàng, đặc tính sản phẩm được chọn và/hoặc mức độ dịch vụ được chọn? Đâu là yếu tố tác động đến việc lựa chọn sản phẩm (từ giai đoạn ấp ủ đến hậu mãi) và quyết định cuối cùng.

Sau đó, mô hình ra quyết định sử dụng các kỹ thuật tinh vi để xác định một cách khách quan yếu tố nào ảnh hưởng nhiều nhất lên quyết định mua sắm. Mỗi yếu tố sẽ được tính điểm theo mức độ tác động lên quyết định mua sắm, từ thiết yếu đến không đáng kể. Kỹ thuật này bao gồm:

- *Mô hình cân bằng cấu trúc* (Structural equation modelling - SEM). Đây là một kỹ thuật dựa trên sự phân tích hồi quy đa cấp, một hình thức nâng cao của hồi quy tuyến tính hay mô hình "thích hợp nhất" thỉnh thoảng được sử dụng để xác định quan hệ thống kê giữa các tập hợp dữ liệu. Dữ liệu từ SEM được sử dụng để tính điểm và chuyển đổi các bản đồ mô hình ra quyết định thành mô hình định lượng dựa trên số lượng khách hàng có hành động so với số lượng khách hàng mua sản phẩm của một công ty cụ thể.
- *Hồi quy*. Khảo sát hàng ngàn mối quan hệ giữa các yếu tố và quyết định bằng phương pháp thẩm định chéo để tìm ra mô hình thích hợp nhất nhằm giải thích lý do khiến khách hàng đưa ra những quyết định cụ thể nào đó.
- *Ghi điểm*. Sử dụng một thang điểm chuẩn hóa dựa trên các hệ số mô hình cân bằng cấu trúc để sắp xếp theo mức độ quan trọng những tác động tương đối của một yếu tố lên quyết định mua hàng cuối cùng.
- *Vẽ bản đồ điểm số*. Gán một tác động lên mỗi liên kết từ yếu tố- đến-giai đoạn và từ giai đoạn-đến-quyết định trong bản đồ mô hình ra quyết định để tìm xem mối liên kết nào có tác động lên quyết định cuối cùng.



Tác động của các yếu tố và giai đoạn lên quyết định của khách hàng

Doanh nghiệp có thể so sánh các giai đoạn quyết định mua hàng để thấy khi nào mỗi yếu tố cụ thể (chẳng hạn như giá cả), ảnh hưởng của thương hiệu hay chất lượng sản phẩm tác động nhiều nhất lên quyết định của khách hàng. Các yếu tố thường có tầm quan trọng khác nhau vào những thời điểm khác nhau. Ví dụ, khi mua xe hơi, khách hàng có thể sử dụng yếu tố giá cả trong suốt giai đoạn ấp ủ để tính toán ngân sách, nhưng lúc mua hàng, họ sẽ sử dụng giá cả để cân nhắc mối tương quan giữa đặc tính và giá trị. Vào những thời điểm khác trong quá trình ra quyết định, họ có thể không chú ý nhiều đến giá cả.

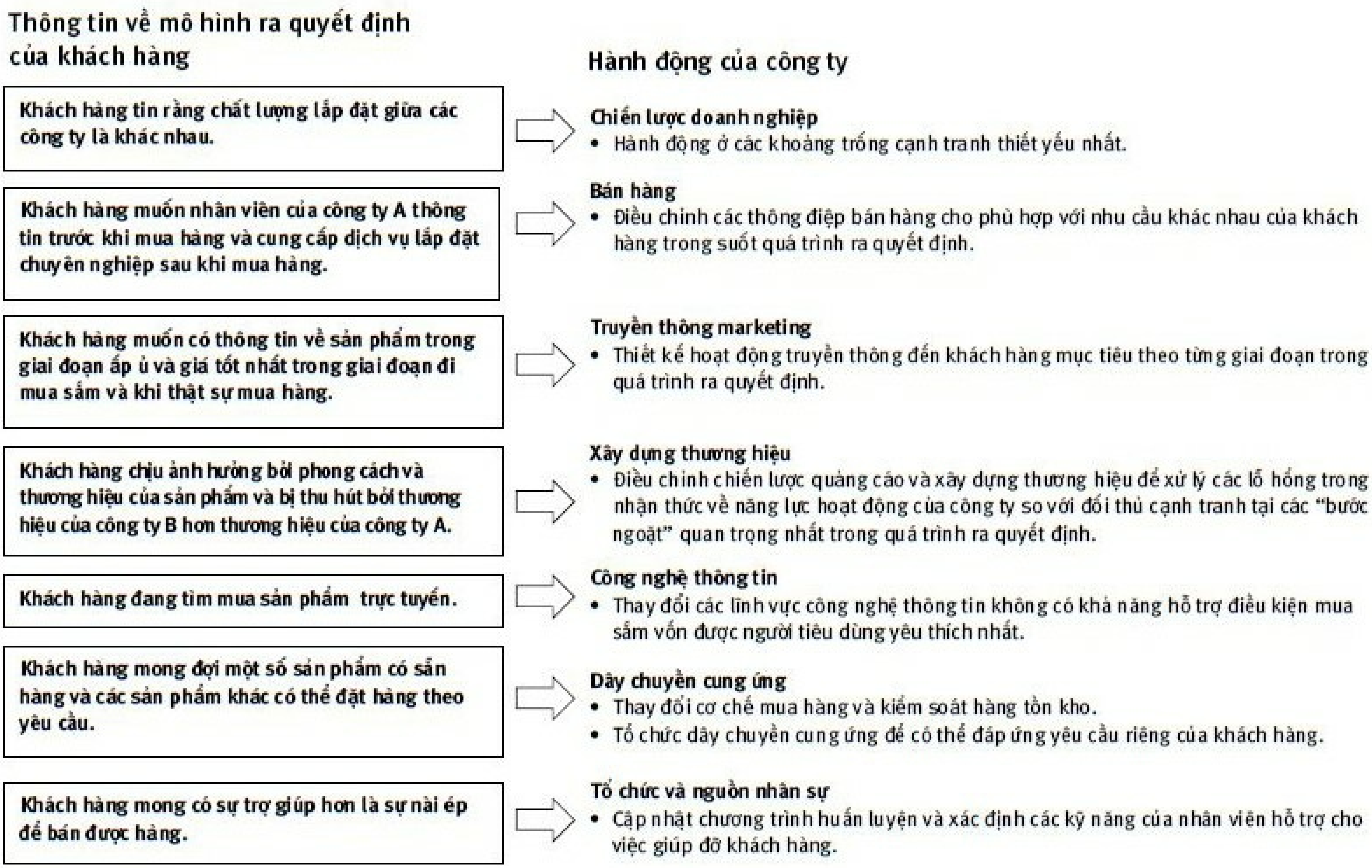
Giai đoạn 5: Sử dụng kiến thức về mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng để tận dụng cơ hội tăng doanh thu

Bắt đầu với nền tảng là mô hình ra quyết định của thị trường tổng thể, nhiều phiên bản khác nhau của mô hình này đã được xây dựng để làm các phép so sánh cần thiết tạo điều kiện cho việc ra quyết định chiến lược. Nếu trọng điểm là xác định lý do khiến khách hàng mua sắm ở công ty này chứ không phải là công ty khác, thì các phiên bản mô hình riêng lẻ sẽ được tạo ra cho khách hàng của mỗi doanh nghiệp. Việc phân tích sự khác biệt giữa phiên bản dành cho một công ty và các đối thủ cạnh tranh chính của nó sẽ xác định được sự khác biệt quan trọng về nguyên nhân hành vi của khách hàng. Kết quả sự khác biệt này sẽ kết hợp với các kết quả thăm dò khác về đối thủ cạnh tranh, và như thế bạn có thể nhận định chính xác công ty mình sẽ hoạt động hiệu quả hơn ở những lĩnh vực nào, có bao nhiêu cơ hội giành được thị phần từ đối thủ cạnh tranh, cũng như những ý niệm vô hình hay hữu hình nào về sản phẩm/dịch vụ có thể dẫn dắt quyết định của khách hàng.

BIẾN THÔNG TIN KHÁCH HÀNG THÀNH HÀNH ĐỘNG

Chúng ta trở lại với câu hỏi cơ bản: "Làm thế nào một công ty đang cố gắng tăng thị phần và tăng doanh thu bền vững có thể biến thông tin khách hàng thành hành động?". Các công ty có thể sử dụng

những phát hiện từ mô hình quá trình ra quyết định trong toàn bộ tổ chức ở các lĩnh vực như chiến lược doanh nghiệp, bán hàng và tiếp thị, công nghệ thông tin, quản trị dây chuyền cung ứng và nguồn nhân lực... để củng cố vị thế của họ trên thị trường. Ví dụ bên dưới sẽ minh họa các "ranh giới" marketing đã lan rộng như thế nào trong toàn tổ chức. Những phát hiện từ mô hình ra quyết định giúp doanh nghiệp tập trung vào các yếu tố tạo doanh thu mà họ có thể kiểm soát để tăng doanh số, xây dựng quan hệ mật thiết với khách hàng và tăng thị phần bằng cách đáp ứng nhu cầu còn bỏ ngỏ của thị trường.



Sử dụng thông tin khách hàng để thúc đẩy sự tăng trưởng của doanh nghiệp

CÁCH MẠNG MARKETING: TẠO RA CÁC CON SỐ MÀ BỘ PHẬN TÀI CHÍNH CÓ THỂ CHẤP NHẬN

Trong các chương trước, chúng ta đã nêu lên câu hỏi vì sao marketing có vẻ như đang đi chệch hướng. Lời giải đáp nằm ở những thay đổi trong xã hội (về nhân khẩu học, khuôn mẫu xã hội, trải nghiệm đời sống...) và sự bất lực không thể chứng minh lợi nhuận từ số tiền đầu tư vào các nỗ lực tiếp thị. Câu châm biếm cũ "Một nửa chi phí marketing đang bị lãng phí, vấn đề là, chúng ta không biết đó là nửa nào" vẫn tiếp tục làm các nhà marketing đau đầu.

Mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng không dễ sử dụng và nó đòi hỏi phải có sự đầu tư

đáng kể cả về tài chính lẫn trí lực, bởi khối lượng dữ liệu quá lớn và khối lượng công việc khổng lồ.

Tuy nhiên, chúng ta phải xử lý một số câu hỏi "mềm" như:

- Vì sao chúng ta có được một số khách hàng nào đó mà mất những khách hàng khác?
- Liệu chúng ta đã cung cấp sản phẩm thích hợp tại những địa điểm thích hợp cho khách hàng chưa?
- Ai sẽ là những khách hàng có giá trị cao nhất trong tương lai? Chúng ta có thể đáp ứng nhu cầu của họ không?
- Nhân viên của chúng ta có tập trung vào đúng lợi ích giá trị chào bán cho khách hàng không? Chúng ta cần thay đổi những gì trong tương lai?
- Làm thế nào chúng ta có thể nâng cao trải nghiệm khách hàng?
- Chúng ta có những cơ sở hạ tầng về công nghệ và hoạt động cần thiết để tiến hành những thay đổi này không?
- Điều gì làm nên những bước ngoặt trong quyết định mua sắm của khách hàng? Đối thủ cạnh tranh của chúng ta có quản lý các bước ngoặt này tốt hơn chúng ta không?

Mô hình này cũng giúp công ty ra các quyết định tiếp thị trong những lĩnh vực có thể củng cố vị thế cạnh tranh của mình, tức là mô hình sẽ bắt đầu với các vấn đề chiến lược như việc tăng thị phần hay lấp khoảng trống cạnh tranh, và chọn những quyết định có thể cung cấp thông tin chính xác nhất cho vấn đề đó, ví dụ, vì sao khách hàng chọn một kênh tiêu thụ hay chọn công ty bán lẻ nào đó. Sau đó, mô hình sẽ tìm ra câu trả lời phù hợp để giúp doanh nghiệp điều chỉnh, đổi mới hoạt động dựa trên những thông tin khách hàng vừa khám phá được.

Đương nhiên, trong một môi trường phức tạp sẽ khó phân định ranh giới giữa một bản phân tích, sự diễn giải kết quả phân tích, phản ứng được lựa chọn và kết quả. Tuy vậy, lập luận đó vẫn đúng cho tất cả các quyết định chiến lược và không ít quyết định chiến thuật. Vì thế, sự hiểu biết trong toàn doanh nghiệp về những điều vừa phát hiện và niềm tin của tập thể vào đường lối chung là hết sức cần thiết.

Mô hình ra quyết định của khách hàng có thể giúp doanh nghiệp quản lý các yếu tố khác nhau của hoạt động marketing phối hợp và hỗ trợ doanh nghiệp tập trung vào việc làm thế nào để thu hút khách hàng trở lại mua sắm những lần tiếp theo. Chìa khóa để một công ty tăng doanh thu là phải biết điều gì khiến khách hàng chọn hay không chọn họ. Tuy nhiên, khi bàn đến lý do vì sao khách hàng đưa ra các quyết định mua sắm cụ thể thì khối lượng dữ liệu to lớn có thể làm doanh nghiệp nản lòng. Đúng là có hàng ngàn yếu tố tác động đến một quyết định mua sắm. Các kỹ thuật lập mô hình và thu thập dữ liệu mới có thể tích hợp và phân tích khối lượng dữ liệu rất lớn sẽ giúp doanh nghiệp biến thông tin khách hàng thành nền tảng để quản trị hoạt động marketing phối hợp. Mô hình ra quyết định là một công cụ marketing mang tính cách mạng nhờ có khả năng hòa trộn nghiên cứu định tính và mô hình định lượng, đồng thời cung cấp giải pháp để giải quyết vấn đề tích hợp marketing phối hợp.

CHƯƠNG 9: Xây dựng năng lực phân tích hoạt động

CON ĐƯỜNG ĐI ĐẾN GIẢI PHÁP KINH DOANH MANG LẠI GIÁ TRỊ CỘNG THÊM CHO KHÁCH HÀNG

Vì sao chúng ta giành được những khách hàng này và mất những khách hàng khác? Làm thế nào doanh nghiệp có thể tăng doanh thu? Đây là hai câu hỏi quan trọng thu hút sự chú ý của các giám đốc điều hành và các giám đốc marketing. Trong khi một số công ty quyết định không tìm hiểu sâu hơn về khách hàng, thì nhiều công ty khác lại khai thác và thu thập thông tin đa dạng hơn về khách hàng. Những doanh nghiệp sử dụng các kỹ thuật như mô hình quá trình ra quyết định của khách hàng sẽ cung cấp các giá trị tốt hơn cho khách hàng, vì lợi ích mà họ chào bán sẽ phù hợp hơn với nhu cầu của khách hàng. Bù lại, khách hàng sẽ vui lòng bỏ thời gian và công sức để thắt chặt quan hệ với các nhà cung cấp có khả năng tạo ra và mang lại giá trị vượt trội cho họ. Quay trở lại một chút với những thay đổi diễn ra trong cơ cấu xã hội - nhân khẩu học của thị trường, chúng ta thấy đa số các công ty có thể đánh dấu những thay đổi quan trọng về bản chất của lực lượng khách hàng như sau:

- *Khách hàng hiểu biết nhiều hơn.* Trên các phương tiện truyền thông tràn ngập những bài báo và chương trình nói về cách làm thế nào để chọn được mặt hàng "đáng đồng tiền bát gạo" nhất. Bên cạnh đó, các website như www.moneysavingexpert.com, www.thisismoney.com hay www.uswitch.com còn tư vấn cho khách hàng cách kiểm soát quan hệ của họ với các công ty, cách có được dịch vụ rẻ nhất và điều quan trọng là làm thế nào để thu được lợi ích tối đa từ khoản tiền họ bỏ ra. Vì thế, khách hàng liên tục tìm kiếm những cách thức mới khi làm việc với nhà cung cấp.
- *Khách hàng kén chọn hơn.* Không phải tất cả các nhà cung cấp đều có khả năng đem lại giá trị như nhau. Nhiều khách hàng đối xử với nhà cung cấp theo giá trị mà những công ty này mang lại. Họ sẵn sàng đầu tư tiền và các nguồn lực khác vào các nhà cung cấp có năng lực nhất để tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau. Công ty nào không tạo ra giá trị vượt trội sẽ bị loại ngay.
- *Khách hàng muốn là người cầm trịch*. Ngay từ năm 1960, các giám đốc marketing đã nhận ra rằng đa số doanh nghiệp đều ít nhiều liên quan đến ngành dịch vụ. Những dấu hiệu cho thấy sự phát triển của chủ nghĩa tiêu dùng được dẫn dắt bởi khách hàng (lần đầu tiên được đề xuất bởi các nhà hoạt động xã hội vào những năm 60 của thế kỷ trước) vẫn còn tồn tại trong suốt thời gian qua. Ngày nay, chúng ta vẫn có thể tìm thấy những kẻ bán hàng lừa đảo và các hàng hóa kém phẩm chất, nhưng sự hiện diện của tổ chức bảo vệ người tiêu dùng và các cơ quan giám sát ngụ ý rằng một công ty có danh tiếng thường sẽ phải cung cấp sản phẩm hay dịch vụ đáng tin cậy. Đôi khi, tiêu chuẩn chất lượng cao đến nỗi khách hàng thậm chí cảm thấy bình thường ngay cả khi công ty cung cấp chất lượng sản phẩm và dịch vụ xuất sắc. Bạn không sử dụng chiếc xe trong ba tháng ròng khi đi công tác ở nước ngoài, lúc trở về, bạn ngồi vào xe, vặn chìa khóa và nghĩ rằng chiếc xe có thể chạy được ngay sau lần khởi động đầu tiên. Nếu điều đó xảy ra, không ai nghĩ về năng lực của công ty đã tạo ra một sản phẩm tốt như vậy. Việc này được xem như một chuyện bình thường. Nếu mọi việc không diễn ra như dự tính, bạn sẽ bực mình và kể cho tất cả bạn bè biết về "một sản phẩm quá tệ". Như vậy đó, khả năng vận hành xuất sắc của nhiều sản phẩm đã được xem là tiêu chuẩn. Ngày nay, dịch vụ chính là yếu tố chủ đạo tạo nên sự khác biệt. Các nhà marketing phải lập

kế hoạch với điểm khởi đầu là khách hàng, chứ không phải là sản phẩm. Ở hầu hết các thị trường, chính khách hàng mới là thứ khan hiếm, chứ không phải sản phẩm hay dịch vụ và các công ty đang đối mặt với áp lực phải tạo ra giá trị lớn hơn cho số lượng khách hàng ít hơn.

- *Khách hàng đặt tiêu chuẩn cho hàng hóa và dịch vụ cần tìm dựa trên những sản phẩm/dịch vụ tốt nhất mà họ biết*. Tiêu chuẩn dịch vụ cho một công ty không nhất thiết phải dựa trên tiêu chuẩn của một đối thủ cạnh tranh cụ thể, thậm chí không dựa trên tiêu chuẩn của một công ty bất kỳ trong cùng ngành nghề kinh doanh. Khách hàng đưa ra tiêu chuẩn của mình bằng mức độ dịch vụ tốt nhất mà họ từng trải nghiệm và đòi hỏi các doanh nghiệp khác cũng làm được như vậy. Lập luận của họ thật đơn giản: nếu một hãng hàng không có thể cung cấp suất ăn cho hàng trăm người trên một chuyến bay tương đối ngắn, thì tại sao công ty vận tải đường sắt không làm được? Nếu một siêu thị có thể chăm lo đến từng khách hàng trong khi lượng khách hàng của họ lên đến hàng triệu, thì tại sao nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc y tế không làm được như vậy?

CUNG CẤP GIÁ TRỊ THÔNG QUA HOẠT ĐỘNG MARKETING ĐƯỢC THIẾT KẾ THEO NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG

Thách thức đối với các công ty là thiết kế hoạt động marketing phù hợp với nhu cầu riêng của khách hàng. Khách hàng cảm nhận các hoạt động này thông qua dịch vụ, song dịch vụ không tạo ra giá trị vượt trội, mà chỉ là phương tiện đưa những giá trị đó đến cho khách hàng. Dịch vụ chỉ tạo ra giá trị cộng thêm khi chúng được thiết kế phù hợp với nhu cầu riêng của khách hàng, còn doanh nghiệp tạo ra giá trị cộng thêm khi kết hợp dịch vụ và sản phẩm phù hợp với điều kiện cụ thể của khách hàng.

Theo Michael Hammer - một trong những người đặt nền móng cho các học thuyết về quản trị doanh nghiệp - đã viết: "Trong nền kinh tế khách hàng, bạn không thể chỉ dừng lại ở việc đơn thuần cung cấp cho họ (khách hàng) sản phẩm và dịch vụ. Bạn cần giúp họ giải quyết vấn đề đã thúc đẩy họ hỏi mua sản phẩm hay dịch vụ của bạn... Bạn không thể chỉ dừng lại ở việc đơn giản hóa tương tác của khách hàng để mang lại giải pháp cho vấn đề của họ, bởi vì ở dạng thức ban đầu, sản phẩm và dịch vụ của bạn chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu của khách hàng". Ông tiếp tục giải thích: "Khi các sản phẩm có sự khác biệt đáng kể, khách hàng có thể sẵn sàng lựa chọn trong số những mặt hàng tốt nhất và chịu khó tích hợp chúng lại. Nhưng trong một thế giới mà sản phẩm ngày càng giống nhau và quyền lực trong tay khách hàng ngày càng lớn, thì chìa khóa thành công là việc chuyển hướng tập trung từ công ty và sản phẩm của bạn sang khách hàng và những giải pháp mà họ tìm kiếm".

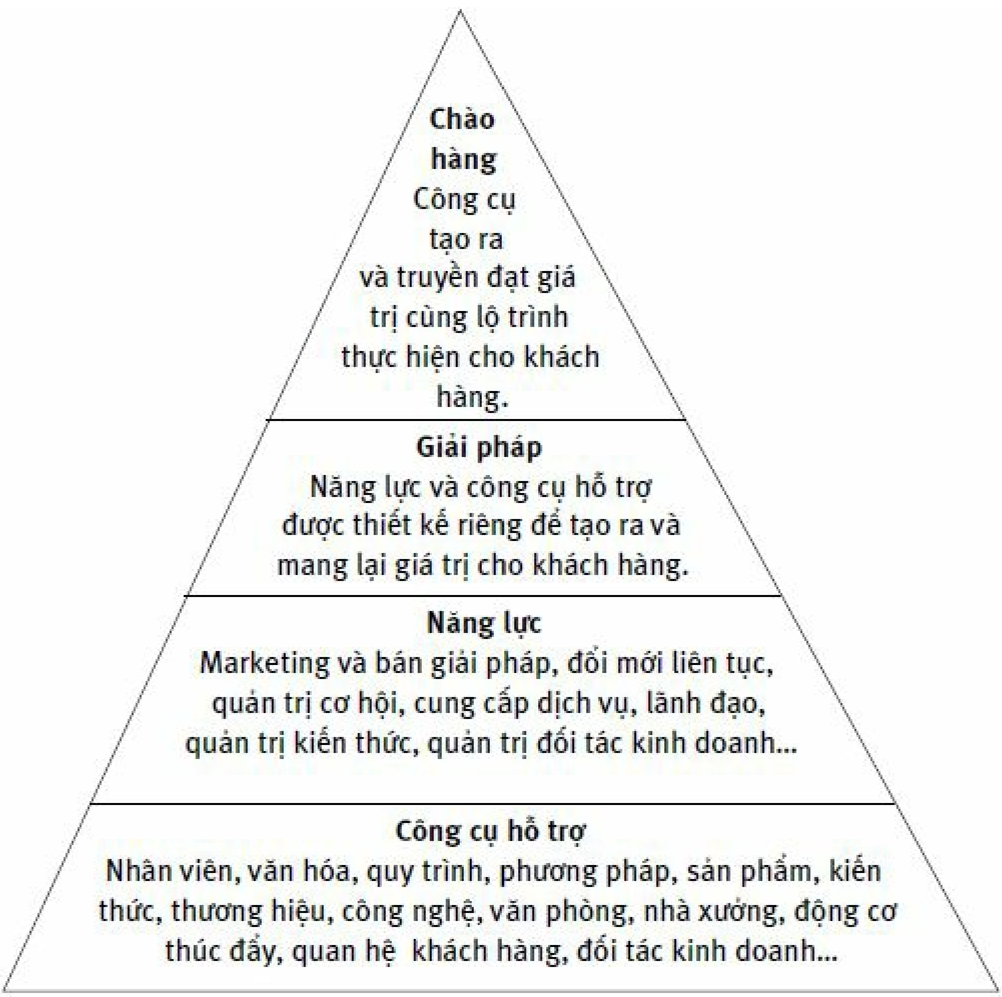
GIẢI PHÁP CHO KHÁCH HÀNG

Đối với giải pháp cho khách hàng, những yêu cầu về sản phẩm hay dịch vụ không quan trọng bằng quy trình. Giá trị nằm ở quy trình và được xác định thông qua cách thức sử dụng sản phẩm, chứ không phải là đặc điểm và chức năng của sản phẩm đó. Tất nhiên, sản phẩm phải "làm được những chức năng ghi trên bao bì", nghĩa là phải đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, nhưng yếu tố chính tạo nên sự khác biệt thường nằm ở bối cảnh hay điều kiện liên lạc với khách hàng. Vì thế, khi sử dụng các kỹ thuật như mô hình ra quyết định của khách hàng, doanh nghiệp cần quan sát bức tranh toàn cảnh, bao gồm hệ thống, quy trình và hoạt động mà trong đó sản phẩm hay dịch vụ được sử dụng. "Khách hàng ngày nay quan tâm chủ yếu đến các lợi ích hay yếu tố ngoại lai của phương trình giá trị. Đối với họ,

giá trị không phải là thuộc tính cố hữu của sản phẩm, mà giá trị nằm ở cách thức sử dụng sản phẩm. Họ quan tâm đến các giải pháp và ứng dụng... Họ xem trọng sự tư vấn và trợ giúp của doanh nghiệp. Họ mong đợi nhân viên bán hàng giúp họ có thêm những hiểu biết mới về nhu cầu và phương án lựa chọn. Họ sẵn lòng đầu tư thời gian, công sức và chi phí làm việc với nhân viên bán hàng để tạo ra các giải pháp được thiết kế riêng cho họ". Các chuyên gia gọi những người này là khách hàng giá trị ngoại lai.

Tạo ra và chuyển giao giải pháp cho khách hàng

Hoạt động tạo giải pháp và chuyển giao cho khách hàng chủ yếu hướng đến việc tạo ra giá trị cộng thêm cho khách hàng. Hoạt động này sẽ phát huy tối đa hiệu quả khi được thực hiện trên cơ sở sự tin tưởng và hiểu biết lẫn nhau giữa khách hàng và nhà cung cấp. Hoạt động tạo và chuyển giao giải pháp khác với tiếp thị sản phẩm, bán hàng và phân phối. Giải pháp được tạo ra và chuyển giao cho khách hàng bởi một nhóm những người thực hiện. Nhóm này thường tập hợp lại trong những khoảng thời gian ngắn. Nhân viên bán giải pháp giúp khách hàng hiểu vấn đề và cơ hội, sau đó đánh giá những lựa chọn và tìm phương án giải quyết. Họ cũng có thể làm việc với khách hàng để tạo ra và mang lại các giải pháp độc đáo. Nhân viên bán giải pháp chủ yếu tập trung vào việc tạo ra giá trị cho khách hàng, còn sản phẩm được xem là mối quan tâm thứ yếu. Theo phương pháp marketing truyền thống, doanh nghiệp thường đẩy sản phẩm ra thị trường. Có thể các phương pháp này phát huy tác dụng khi nhu cầu thị trường tăng cao, nhưng ngày nay chúng thường kém hiệu quả vì người bán có vẻ đông hơn người mua. Cũng vì lẽ đó mà mô hình kinh doanh giải pháp hiện nay đang phát triển.



Hệ thống cấp bậc trong marketing giải pháp

Bộ phận marketing không thể cung cấp giải pháp hoàn hảo nếu không có quyết tâm của toàn thể

doanh nghiệp với sự tham gia của tất cả các phòng ban. Các nhà marketing giải pháp nên chuyển sự tập trung từ giá trị sản phẩm sang hoạt động chuyển giao giá trị, thông qua việc tích hợp nhu cầu của khách hàng (tùy thuộc vào bối cảnh) vào đúng thời điểm và nơi chốn. Để bán được giải pháp mà khách hàng mong đợi, doanh nghiệp phải tìm hiểu về khách hàng, tối thiểu cũng phải hiểu về khách hàng như về chính bản thân mình. Các cơ hội tạo ra giá trị phải được khám phá và liệt kê, vì không phải lúc nào chúng cũng bày ra trước mắt bạn. Nhân viên bán giải pháp phải giúp khách hàng hiểu và đánh giá các lựa chọn có sẵn, ngay cả khi điều này có nghĩa là chọn cách hợp tác hay sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, nhân viên và nhà tư vấn cũng phải giúp khách hàng hiểu rõ cách thức dịch vụ tạo ra giá trị cộng thêm, đồng thời biết khách hàng cần thay đổi ở khâu nào để tận dụng tốt nhất dịch vụ được cung cấp.

Nhiều công ty đã phá sản vì cố tìm cách thay đổi khách hàng, nhưng trong bối cảnh thị trường phức tạp và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, đôi khi khách hàng cảm thấy khó nhận biết giá trị tốt nhất nằm ở đâu. Lấy ví dụ về điện thoại. Khi mua điện thoại, khách hàng phải chọn máy (từ hàng trăm loại), nhà cung cấp dịch vụ (từ một chục nhà cung cấp) và gói dịch vụ (cũng có hơn chục loại). Chỉ riêng tại Anh, một website sẽ giúp khách hàng tìm ra 20.000 phương án lựa chọn thiết bị, nhà cung cấp và gói dịch vụ có thể đáp ứng nhu cầu (hiện tại) của họ. Tuy nhiên, vấn đề khó khăn là, giải pháp này chỉ đúng trong bối cảnh đó. Nếu sở thích gọi điện thoại của khách hàng thay đổi vì một lý do nào đó thì gói dịch vụ được chọn sẽ không còn là tối ưu nữa. Vấn đề là làm thế nào để nhận ra sự thay đổi đó và truyền đạt cho khách hàng về nhu cầu thay đổi.

Có thể nói, bản chất của hoạt động chuyển giao dịch vụ đang thay đổi và giữa sản phẩm và dịch vụ có một số điểm khác biệt lớn. Mặc dù vậy, một số dịch vụ được phân loại, đóng gói, bán và giao hàng như các mặt hàng có thời gian sử dụng lâu dài. Các quy trình, kỹ thuật quản trị, công cụ và mô hình định giá mới cho phép doanh nghiệp cung cấp nhiều dịch vụ dưới hình thức các quan hệ dài hạn. Nếu những quan hệ như thế đã hình thành, các nhà marketing phải tập trung vào việc tạo ra giá trị nhiều hơn nữa cho khách hàng để quan hệ đó được duy trì bền vững.

Giải pháp không phải dành cho tất cả mọi người

Cơ hội tạo ra giải pháp là rất lớn, nhưng giải pháp chỉ mang tính cá biệt, không phải dành cho tất cả mọi người. Hãng tư vấn McKinsey nhấn mạnh rằng cần hết sức thận trọng khi lựa chọn và đưa ra giải pháp cho khách hàng, bởi đã có rất nhiều công ty tham gia vào thị trường giải pháp và thất bại. Có ba lý do giải thích sự thất bại là:

- Một số công ty tưởng tượng họ đang bán giải pháp, nhưng thực tế họ chỉ ghép nối các sản phẩm lại với nhau, mà các sản phẩm này tạo ra rất ít giá trị khi bán theo bộ. Sau đó, họ phát hiện ra rằng khó có thể thu hồi các chi phí phát sinh khi bán sản phẩm dưới dạng giải pháp.
- Các doanh nghiệp chưa lường hết mức độ khó khăn khi bán giải pháp. Chi phí triển khai tốn kém hơn, chu kỳ bán hàng kéo dài hơn và doanh nghiệp thiếu kiến thức về khách hàng.
- Giải pháp được bán như sản phẩm. Doanh nghiệp không hiểu sự cần thiết phải điều chỉnh lại phương pháp bán hàng.

Chìa khóa thành công trong kinh doanh giải pháp là hiểu được nhu cầu khách hàng, hiện tại cũng như tương lai. Chiến lược và hoạt động triển khai đều có tầm quan trọng như nhau. Giới thiệu các giải pháp trong doanh nghiệp hay biến đổi hoàn toàn thành một doanh nghiệp kinh doanh giải pháp là một

hành trình dài và đầy thử thách, nhưng đối với nhiều doanh nghiệp đó là một hành trình đáng để thực hiện. Theo đánh giá chung thì khi một công ty đưa ra các giải pháp đích thực, sự đầu tư của họ có thể mang lại hiệu quả theo nhiều cách. Ngoài việc tạo lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp và giá trị cộng thêm cho khách hàng, doanh nghiệp có thể xây dựng các mối quan hệ khách hàng lâu bền hơn và có lợi hơn. Đôi khi giải pháp mở ra các thị trường mới, thậm chí làm giảm bớt hay loại bỏ cạnh tranh, và thật sự làm cho sản phẩm ít mang tính hàng hóa hơn.

Mô hình kinh doanh chi phí thấp

Một số khách hàng chú trọng giải pháp, song những khách hàng khác lại xem chi phí thấp mới là quan trọng. Các khách hàng đòi hỏi giá trị thông qua chi phí thấp có thể chọn và mua hàng mà không cần nhiều sự tư vấn và hướng dẫn của chuyên gia. Họ tự cho rằng mình có đủ kiến thức và hiểu biết để nghiên cứu, so sánh các lựa chọn và thăm dò các nơi để có được thương vụ tốt nhất. Họ nhận ra, thậm chí hiểu rõ, chi phí cho các phương pháp tiếp thị và thẳng thừng bác bỏ các chi phí đó bởi xem chúng là khoản chi phí không cần thiết. Với họ, chi phí là yếu tố chính để xác định nên chọn nhà cung cấp nào. Họ thường mua các sản phẩm và dịch vụ được chào bán rộng rãi, không có sự khác biệt và thường được nhận thức là hàng hóa.

Khách hàng tìm kiếm giá trị thông qua chi phí thấp muốn có tổng chi phí thấp nhất khi sở hữu sản phẩm hay dịch vụ. Tổng chi phí có thể được định nghĩa là tổng chi phí tìm kiếm, chiếm hữu, sử dụng và định đoạt. Họ không chỉ tập trung vào việc cắt giảm chi phí chiếm hữu thông qua mức giá thấp, mà còn muốn tiết kiệm chi phí từ quá trình mua hàng và cắt giảm chi phí duy trì sản phẩm hay tiếp nhận dịch vụ qua thời gian. Họ tìm kiếm kênh phân phối hiệu quả nhất về chi phí (thường là Internet) và tìm kiếm sự đổi mới thông qua hỗ trợ của doanh nghiệp về sản phẩm và hoạt động chuyển giao dịch vụ ở mức chi phí thấp.

Một số nhà cung cấp (như các nhà sản xuất máy tính cá nhân, các nhà bán lẻ tạp hóa và thậm chí các hãng hàng không) đang tiến hành cách mạng hóa công ty và ngành hàng của mình để đáp ứng nhu cầu của đối tượng khách hàng xem trọng chi phí thấp. Mô hình kinh doanh chi phí thấp đang phát triển trong nhiều ngành và yếu tố dịch vụ cũng đang trở thành một thứ hàng hóa.

Tuy nhiên, hai phương pháp này không nhất thiết loại trừ lẫn nhau. Nhiều công ty đang cách mạng hóa bộ máy tổ chức để thỏa mãn nhu cầu của cả hai loại khách hàng đầy hứa hẹn này bằng cách hạ thấp chi phí và giới thiệu giải pháp. Bất kể trong trường hợp nào, những khách hàng có ảnh hưởng mạnh hơn, hiểu biết và kén chọn hơn đều muốn làm việc với công ty có thể tạo ra giá trị khách hàng vượt trội. Một số khách hàng muốn có giá trị vượt trội dưới hình thức chi phí thấp, những khách hàng khác lại muốn có giải pháp. Đây là lý do để mô hình kinh doanh mới hình thành và phát triển, đồng thời nhiều công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ tiếp tục nỗ lực cách mạng hóa công ty và ngành hàng của mình với chiến lược marketing giải pháp. Một số công ty tỏ ra thận trọng và cũng có những công ty không thể thay đổi một cách nhanh chóng. Họ dự tính giới thiệu giải pháp theo kiểu "từng phần một" trong quá trình đi lên của doanh nghiệp. Lại có những công ty dự định tái cơ cấu tổ chức thông qua một sự biến chuyển mạnh mẽ hơn, gần như một cuộc cách mạng.

ỨNG DỤNG GIẢI PHÁP THÔNG QUA CƠ CHẾ PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG

Nhiệm vụ cơ bản của marketing vẫn không thay đổi. Thứ nhất là tạo ra điểm khác biệt bền vững, có giá trị với cả công ty và khách hàng, nhằm mang lại doanh số và lợi nhuận cao hơn cho mỗi lần bán hàng. Có lẽ từ khóa trong câu trên là "bền vững". Ẩn ý của từ này là các thủ tục, quy trình và ý nghĩa nền tảng của giá trị chung trong toàn doanh nghiệp phải tạo điều kiện cho doanh nghiệp duy trì điểm khác biệt của mình một cách linh động trong môi trường marketing thay đổi. Điều này dẫn đến nhiệm vụ thứ hai là bảo đảm rằng tổ chức có năng lực đáp ứng một cách nhất quán mong đợi của khách hàng và lời hứa của thương hiệu (lời chào hàng).

Năm 2004, IBM đã tiến hành cuộc khảo sát các giám đốc điều hành toàn cầu. Đây là bản đánh giá toàn diện chương trình nghị sự của các giám đốc điều hành trong 2-3 năm tới với đối tượng là lãnh đạo của các doanh nghiệp lớn và các tổ chức ở cấp độ vùng. Hơn 450 giám đốc điều hành đã tham gia. Cuộc khảo sát được hỗ trợ bởi Đơn vị Tình báo Kinh tế và Viện Nghiên cứu Nikkei. Trên 150 cuộc phỏng vấn cá nhân đã được thực hiện. Phát hiện chính từ cuộc khảo sát này là các giám đốc điều hành xem việc tăng trưởng doanh thu trong môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và toàn cầu hóa là thách thức chính đối với doanh nghiệp. Mặc dù chúng tôi đã đề cập trước đó đến sự khác biệt trong các hoạt động ưu tiên giữa giám đốc điều hành và giám đốc marketing, nhưng rõ ràng trở ngại chủ yếu đối với thách thức phải tăng doanh thu vẫn nằm trong lĩnh vực marketing.

Các trở ngại này bao gồm:

- Thiếu sự khác biệt về sản phẩm, kênh tiêu thụ, giá trị chào bán cho khách hàng. Đa số các khách hàng cho biết, ở cấp độ sản phẩm, các điểm bán lẻ và các hãng hàng không đều giống nhau. Vì sự khác biệt nằm ở dịch vụ, nên nó chỉ có thể được cảm nhận thông qua trải nghiệm của mỗi người. Dịch vụ phải được cung cấp tại điểm giao dịch và không thể "nhìn thấy" một cách khách quan.
- Lợi nhuận cho khoản đầu tư vào marketing truyền thống ngày càng giảm. Một giám đốc điều hành trong lĩnh vực dịch vụ tài chính nhận xét rằng ở các nền kinh tế phát triển, thông thường một khách hàng sẽ tiếp xúc với khoảng 700 thông điệp của các thương hiệu khác nhau mỗi ngày.
- Các phương pháp marketing truyền thống thường bỏ qua khía cạnh thời gian, mức độ quan trọng, tính phù hợp của sản phẩm hay dịch vụ với nhu cầu của khách hàng. Một chiến dịch được hoạch định tỉ mỉ, được tung ra thị trường và đánh giá hiệu quả mà không tính đến các sự kiện đang diễn ra ở thế giới bên ngoài và, đặc biệt hơn là, không tính đến các sự kiện đang diễn ra trong đời sống của khách hàng.
- Áp lực lên lợi nhuận ngày càng tăng.
- Đối với một số sản phẩm, khách hàng tham gia vào các sự kiện mua hàng thường xuyên, ví dụ như mua hàng tạp hóa hay sử dụng dịch vụ tại nhà hàng. Tuy nhiên, với nhiều sản phẩm khác, số lượng "công đoạn mua sắm" tương đối ít. Chẳng hạn, sau bao lâu khách hàng sẽ mua bảo hiểm hay đồ gỗ một lần? Mặc dù ngành bán lẻ đã nhận ra rằng mua sắm có thể được chuyển thành một trải nghiệm xã hội, nhưng điều này sẽ khó thực hiện hơn đối với một số sản phẩm nhất định. Vì thế, một số công đoạn mua sắm có tính cách của một công việc thường nhật hơn là trải nghiệm xã hội. Ví dụ, bạn sẽ cảm thấy vui sướng đến mức nào khi mua... bảo hiểm?
- Túi tiền của khách hàng bị chia sẻ giữa các nhà cung cấp. Khách hàng của bạn cũng là khách hàng của đối thủ bạn. Hiếm khi nào khách hàng trung thành tuyệt đối với một công ty hay một thương hiệu, vì đủ mọi lý do - một số lý do dễ nghe, một số không dễ nghe cho lắm. Đây vừa là cơ hội vừa là thách thức.

- Các tổ chức phải vất vả để tạo ra một lời chào hàng, trong đó dịch vụ cũng là một phần được chào bán.

Vấn đề biến dịch vụ thành điểm nhấn khác biệt và là chủ đề đối thoại với khách hàng có lẽ được minh họa rõ nhất trong lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng. Trong nhiều công ty, những hoạt động kết hợp với cuộc cách mạng CRM trong toàn doanh nghiệp đã không thể mang lại những lợi ích mong đợi. Lý do là vẫn còn những trở ngại trong việc xây dựng văn hóa CRM trong doanh nghiệp. Cũng cần nhấn mạnh rằng các phương pháp marketing mới phải phụ thuộc vào quyết tâm của các bộ phận trong toàn doanh nghiệp và phải tập trung vào việc giới thiệu và quản trị sự thay đổi.

Các doanh nghiệp muốn xây dựng quan hệ khách hàng hiệu quả cần suy nghĩ về vai trò mà họ đảm nhận trong đời sống khách hàng, hiểu những sự kiện có ảnh hưởng đặc biệt - tích cực hay tiêu cực - lên mối quan hệ của họ với khách hàng. Trong khi thu thập dữ liệu theo từng giai đoạn trong đời sống của khách hàng và dữ liệu về nhân khẩu học, các công ty cũng xây dựng mối liên kết giữa các hệ thống vận hành khác nhau nhằm có được cái nhìn toàn diện về quan hệ khách hàng, vốn rất cần thiết để hiểu được ý nghĩa của những thay đổi trong hành vi của khách hàng đối với doanh nghiệp. Tuy vậy, vẫn còn khá ít doanh nghiệp tích hợp hiệu quả kiến thức về những sự kiện bên ngoài có tác động lên quan hệ với khách hàng. Đôi khi đó lại có thể là những sự kiện tác động sâu sắc nhất lên quan hệ khách hàng.

Sau đây là ví dụ về tổ chức luôn giám sát các sự kiện bên ngoài và chăm sóc các khách hàng tốt nhất của mình. Hãng hàng không Hoa Kỳ theo dõi báo cáo thời tiết tại các sân bay trung tâm quan trọng khắp nước Mỹ và khi một cơn bão có khả năng đổ bộ vào khu vực gần sân bay, hãng này xác định danh sách các khách hàng bay thường xuyên hạng bạch kim bị ảnh hưởng (hạng cao nhất trong chương trình khách hàng trung thành của họ) và đặt phòng khách sạn nghỉ qua đêm cho những khách hàng này, đăng ký lại các chuyến bay và cố gắng tránh mọi sự phiền toái cho họ.

Do đó, mục tiêu là phải xác định các vấn đề bên ngoài quan trọng nhất có khả năng ảnh hưởng đến khách hàng và bảo đảm rằng các quy trình của bạn đã sẵn sàng để đối phó với những sự kiện này. Việc tìm ra các sự kiện của khách hàng là thách thức lớn nhất đối với những doanh nghiệp muốn phát triển hoạt động quản trị quan hệ khách hàng được dẫn dắt bởi sự kiện. Các sáng kiến giám sát sự kiện đang thay đổi vì các phương pháp tiếp cận với chúng ngày càng đa dạng hơn. Thông thường, các doanh nghiệp sẽ thực hiện sơ đồ phân khúc chiến dịch để xác định các khách hàng có hồ sơ đã thay đổi hoặc bổ sung, và so sánh với hồ sơ của các phân khúc đã được xác định trước. Tiếp theo, phản ứng của doanh nghiệp sẽ dựa trên cách đối xử được xác định trước đối với phân khúc khách hàng đó. Lưu ý rằng theo phương pháp này, doanh nghiệp vẫn đối xử với khách hàng ở cấp độ của phân khúc đó. Điều này cho thấy rằng phương pháp trên có phạm vi quá rộng và quá chung chung. Vì thế, nhiều công ty đã chuyển hướng sang quản trị quan hệ khách hàng dựa trên sự phân tích.

Sự kiện	Phát hiện	Phản ứng
Sự kiện trong đời sống của khách hàng		
Chuyển nhà	Thay đổi địa chỉ	Bán dịch vụ chuyển nhà
Sinh con	Thay đổi thói quen chi tiêu	Gửi đường liên kết đến website về trẻ em
Về hưu	Khởi đầu tuổi già/thay đổi về thu nhập	Chào bán "cơ hội cuối cùng" để mua hàng
Thay đổi quan hệ		
Lần đầu tiên mua hàng	Thẻ bảo đảm	Gửi bản hướng dẫn các phụ kiện

Yêu cầu dịch vụ	Giao dịch với trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại	Theo dõi khảo sát về sự hài lòng của khách hàng
Giảm chi tiêu	Quan tâm tới hóa đơn tính tiền	Điều chỉnh lời chào bán dịch vụ
Thay đổi môi trường		
Sự bãi bỏ quy định trên thị trường	Khách hàng mới gia nhập thị trường	Cạnh tranh mới
Sự xuống dốc của thị trường chứng khoán	Giám sát qua website	Thông báo tự động
Khách hàng được đáp ứng đầy đủ	Quan tâm tới dây chuyền cung ứng	Chào bán dịch vụ thay thế

Một số sự kiện khách hàng kích hoạt marketing sự kiện

Giờ đây, các doanh nghiệp đã có một chiến lược thay thế tạo điều kiện cho hoạt động giám sát liên tục tất cả các dòng dữ liệu đi vào doanh nghiệp. Mỗi yếu tố lại được so sánh với tiêu chuẩn được xác định trước cho khách hàng. Khi hành vi khách hàng cho thấy có sự lệch chuẩn, sự thay đổi đó sẽ bị phát hiện ngay và doanh nghiệp có thể phản ứng tức thì. Phương pháp này cho phép doanh nghiệp nhanh nhạy, linh hoạt hơn khi phản ứng lại các sự kiện của khách hàng, mặc dù phải hy sinh những phân khúc khách hàng cũ được tạo ra từ các chiến dịch truyền thống. Dựa trên phương pháp này, người ta thậm chí còn có thể dò tìm ra vị khách hàng trả thừa tiền và được người quản lý cũ hoàn lại.

Hoạt động marketing dựa trên nhóm sự kiện này vận hành theo một chu kỳ gồm các giai đoạn khám phá, lập kế hoạch và phản ứng. Ví dụ lấy từ Ngân hàng Liên hiệp Na Uy - một trong những nhà cung cấp dịch vụ tài chính lớn nhất Na Uy với khoảng 1 triệu khách hàng và 265 tỷ đô-la tài sản vào giữa thập niên 90. Lo ngại về sự sụt giảm mức độ hài lòng khách hàng, năm 1996, họ tung ra chương trình "Khách hàng toàn diện" với mục tiêu cung cấp mức độ dịch vụ cao hơn dựa trên việc thu thập dữ liệu khách hàng chi tiết hơn.

Mặc dù sáng kiến này mang lại thành công lớn, nhưng ngân hàng cảm thấy tác dụng của sáng kiến này có dấu hiệu chựng lại khi số lượng "Khách hàng toàn diện" đạt đến mức bão hòa. Vì các phương pháp truyền thống không thể thu hút thêm khách hàng mới, nên ngân hàng quyết định phải tiếp cận khách hàng vào những thời điểm đặc biệt lúc họ dễ chấp nhận những lời chào hàng nhất. Ngân hàng này thực hiện một số phân tích, sử dụng các dữ liệu để tìm hiểu các sự kiện có mức độ phản ứng cao (ví dụ khoản tiền gửi lớn) và sử dụng chúng như yếu tố kích hoạt cho chiến dịch. Các chi nhánh địa phương chịu trách nhiệm liên lạc với khách hàng, còn trung tâm hỗ trợ khách hàng qua điện thoại giữ vai trò "phương án dự phòng" khi số lượng cuộc gọi đến tăng vọt hay có cuộc gọi nhỡ.

Với phương thức marketing dựa trên sự kiện, doanh nghiệp nhận ra rằng mọi thay đổi trong từng giai đoạn đời sống, sản phẩm, dịch vụ và hành vi đều có thể là dấu hiệu cho biết khi nào họ có thể chào bán sản phẩm/dịch vụ. Phần mềm phân tích giúp dò tìm và diễn giải sự thay đổi (sự kiện), thiết lập quan hệ giữa các sự kiện với hành vi dự đoán trong tương lai, mối quan hệ giữa các sự kiện và tầm quan trọng của chúng đối với mỗi khách hàng. Điều này cho phép công ty sắp xếp theo mức độ quan trọng các mối liên lạc và các kênh giao tiếp để có thể đối thoại với khách hàng ngay khi có cơ hội, thậm chí trong vòng 24 giờ khi sự kiện diễn ra. Ít nhất phương pháp này cũng cho phép công ty thu thập, diễn giải và phản hồi nhu cầu khách hàng trong suốt quá trình tương tác.

Dù biết phương pháp này là một bước tiến lớn so với các phương pháp truyền thống, nhưng nhiều công ty vẫn không thể biến kỳ vọng thành hiện thực. Một số công ty không tin rằng việc truyền thông ít thường xuyên hơn sẽ mang lại giá trị lớn hơn. Vì thế, việc này đòi hỏi phải có sự thay đổi cơ bản trong phương pháp marketing truyền thống. Thay vì phát triển các sản phẩm đã được phân khúc, rồi

tìm tới một nhóm khách hàng (một phân khúc) để chào bán, phương pháp này buộc bạn phải bắt đầu từ một số kiến thức sơ đẳng về khách hàng. Với sự thấu hiểu khách hàng sâu sắc, doanh nghiệp sẽ nhận ra nhu cầu mới từ sự thay đổi trong hành vi của khách hàng, qua đó rà soát những lợi ích mà họ có thể chào bán nhằm xác định lợi ích thích hợp nhất với nhu cầu của khách hàng.

Vấn đề với quản trị quan hệ khách hàng phân tích

Khách hàng vẫn bị xem như một món hàng ở phần lớn các công ty sử dụng phương pháp quản trị quan hệ khách hàng truyền thống. Việc liên lạc với khách hàng được dẫn dắt bởi điều mà doanh nghiệp nghĩ khách hàng sẽ quan tâm, chứ không phải bởi những thay đổi trong hành vi của mỗi khách hàng, vốn thể hiện sự thay đổi thật sự trong nhu cầu của khách hàng. Vì thế, phần lớn các công ty có tỷ lệ phản hồi rất thấp, chỉ trong khoảng từ 1% đến 3%. Nhiều khách hàng cảm thấy như bị dội bom bởi những thông điệp tiếp thị chán ngắt cứ đẩy sản phẩm về phía họ.

Phương pháp marketing truyền thống hay quản trị chiến dịch truyền thống có thể được chia thành hai giai đoạn. Thứ nhất, khám phá điều mà doanh nghiệp tin là khách hàng có thể muốn có. Giai đoạn này chủ yếu dựa trên những sản phẩm khách hàng đã có (hay không có) và dựa trên phân khúc mà họ bị xếp vào. Thứ hai, đưa ra những lời chào hàng "không được yêu cầu" cho "sản phẩm tốt thứ nhì" đến số đông khách hàng, hay cho những người được đánh giá là có nhiều khả năng chấp nhận lời chào hàng. Mục tiêu thường là tăng tần suất và khối lượng chiến dịch để mong chuyển biến khách hàng hay đạt được mục tiêu về doanh thu.

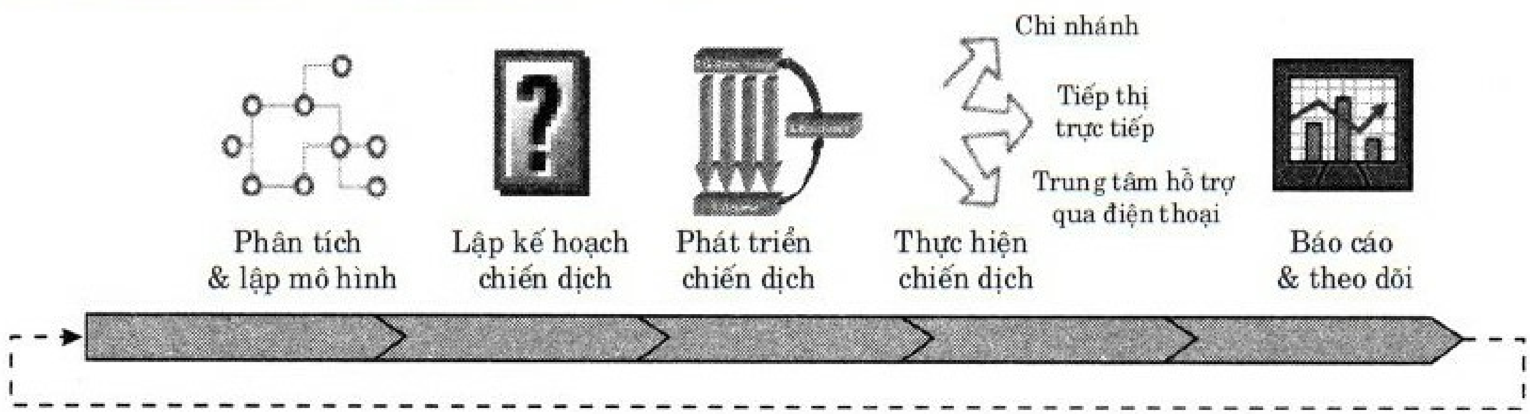
Ở đây, ý tưởng "nhiều hơn là tốt hơn" chưa hẳn đã đúng. Người làm marketing theo phương pháp mới phải nhận ra rằng:

- Tốc độ là quan trọng. Trong thị trường đông đúc với nhiều sản phẩm tương tự nhau, cách tạo lợi thế cạnh tranh là sự phản ứng nhanh trước các yêu cầu đang thay đổi của khách hàng theo một cách chính xác hơn và phù hợp hơn.
- Doanh nghiệp phải nỗ lực không ngừng để thu thập dữ liệu khách hàng và tìm hiểu ý nghĩa của chúng, đặc biệt là những dữ liệu xoay quanh khách hàng. Chỉ khi đó, doanh nghiệp mới có thể chào bán sản phẩm và dịch vụ được thiết kế đúng theo yêu cầu cụ thể của khách hàng.
- Nhu cầu của khách hàng ngày càng được phân khúc nhỏ hơn và không nhất thiết phải theo cách thức truyền thống.
- Các doanh nghiệp phải trang bị khả năng thu thập và phân tích thông tin tốt hơn mới có thể tồn tại và cạnh tranh trong môi trường này.
- Chất lượng kiến thức, hiểu biết về khách hàng phải được nâng cao bằng cách lắng nghe khách hàng, lắng nghe những điều khách hàng nói với họ, đồng thời áp dụng các mô hình tiên tiến để phân khúc khách hàng chính xác hơn.
- Ngoài ra, năng lực thăm dò đối thủ cạnh tranh cũng cần được nâng cao. Có như vậy, doanh nghiệp mới có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi trong môi trường tiếp thị bên ngoài.

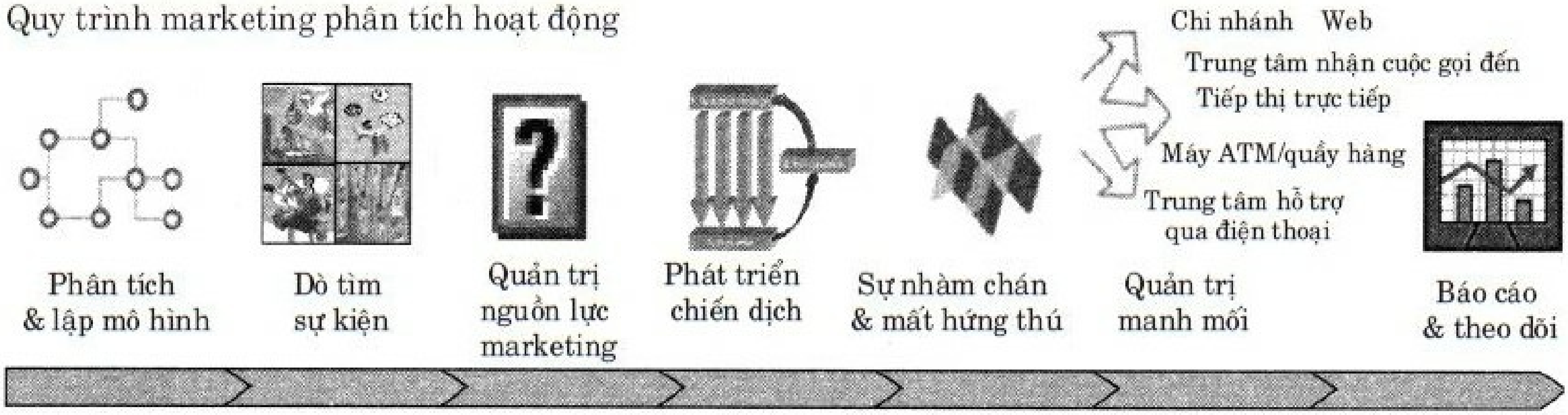
Hiện nay, trong các doanh nghiệp đang diễn ra sự chuyển dịch từ phương pháp marketing truyền thống sang phương pháp phân tích hoạt động. Theo phương pháp truyền thống, sau giai đoạn phân tích và lập mô hình sẽ là giai đoạn lập kế hoạch cho chiến dịch marketing. Kế tiếp, chiến dịch được phát triển thành bốn giai đoạn, chiến lược khách hàng (giai đoạn 1) hoạch định cách thức giành khách hàng,

bán hàng, giữ khách hàng và đưa ra lời chào bán dịch vụ (2) cho khách hàng (3) - người phản ứng lại những lời chào hàng đó - và phản ứng đó (4) sẽ được sử dụng cho giai đoạn 1 nhằm điều chỉnh các chiến lược trong tương lai. Hiệu quả của chiến dịch này được báo cáo và theo dõi bằng cơ sở dữ liệu khách hàng. Tại đây, "vòng tròn phản hồi" sẽ cung cấp thông tin cho hoạt động phân tích và lập mô hình, sẵn sàng cho chiến dịch kế tiếp. Khi cần phân tích hoạt động, doanh nghiệp sẽ sử dụng các phương pháp lập mô hình và phân tích bổ trợ. Việc phân tích và lập mô hình về cơ sở dữ liệu khách hàng vẫn được tiếp tục để xác định các tiêu chuẩn và thói quen trong hành vi của khách hàng nhằm dò tìm các sự kiện thường nhật có khả năng ảnh hưởng đến hành vi của họ. Lời chào hàng thích hợp chỉ có khi bạn xây dựng được một chiến dịch marketing thích hợp.

Quy trình marketing "Vòng tròn phản hồi" tiêu chuẩn



Quy trình marketing phân tích hoạt động



ương pháp phân tích hoạt động

Tuy nhiên, doanh nghiệp cần tính đến thái độ của khách hàng và điều chỉnh chiến dịch cho phù hợp. Việc tác động lên cùng một khách hàng quá thường xuyên có thể gây ra cảm giác nhàm chán và mất hứng thú, nghĩa là khách hàng cảm thấy mệt mỏi trước những thông điệp mà theo họ là vô nghĩa. Tìm được tần suất liên lạc thích hợp là một nghệ thuật đòi hỏi các công ty phải thận trọng trong việc lập mô hình. Tần suất tối ưu phụ thuộc vào từng sản phẩm riêng biệt, vào đặc điểm công ty và cả trạng thái của cá nhân mỗi khách hàng. Ví dụ, khi khách hàng chuyển nhà, họ có thể quan tâm nhiều hơn đến lời chào hàng về những khoản vay mà vào những thời điểm khác, họ hoàn toàn không mảy may chú ý. Khi đó, manh mối sẽ xuất hiện ở một số kênh. Đây là phương pháp giao tiếp đa kênh, chứ không phải chỉ sử dụng một hay hai kênh như phương pháp marketing truyền thống. Khác với quy trình thụ động trước kia, giờ đây tỷ lệ phản hồi đến mỗi kênh được giám sát và chiến dịch được điều chỉnh một cách linh hoạt.

Các công ty tư vấn lớn như Forrester và Gartner Group cũng đưa ra nhiều kết quả tích cực. Trong bài viết "Khuynh hướng quản trị quan hệ khách hàng năm 2005" năm 2004, Forrester cho rằng việc các ngân hàng bán lẻ và các công ty thẻ tín dụng hàng đầu dò tìm sự kiện để có thể quản trị quan hệ khách hàng một cách chủ động hơn đã nhấn mạnh giá trị của việc ra quyết định đúng lúc. Điều đó làm thay đổi cách đối thoại của doanh nghiệp với khách hàng, từ chỗ "Tôi có thể giúp gì cho ông/bà?" sang những lời chào hàng dựa trên các sự kiện trong đời sống của khách hàng. Bài "Chiến lược marketing trong dịch vụ tài chính đi từ đẩy sang kéo" (năm 2002) của Gartner Group cũng nêu rõ hoạt động marketing dựa trên sự kiện sẽ trở thành một yêu cầu bức thiết để tồn tại trong cuộc cạnh tranh. Đối với khách hàng, điểm khiến doanh nghiệp bạn trở nên khác biệt phụ thuộc vào sự kiện được bạn lựa chọn và giám sát.

Lợi ích mà phương pháp này mang lại cho khách hàng là chất lượng quan hệ với doanh nghiệp được nâng cao. Mỗi khách hàng sẽ nhận được thông tin tiếp thị phù hợp, đúng lúc và đáp ứng hoàn cảnh hiện tại của họ, chứ không phải những thông điệp chung chung, đại loại như "Hãy mua ngay". Không phải hoạt động truyền thông nào cũng là truyền thông về bán hàng, mà rất nhiều trong số đó là những cuộc gọi mang tính dịch vụ. Mô hình này cũng kết hợp chặt chẽ các quy tắc truyền thông toàn diện để hỗ trợ các chiến dịch sự kiện. Điều đó đảm bảo cho công ty không "dội bom" khách hàng bằng những thông điệp dồn dập và đôi khi mâu thuẫn nhau. Phương pháp này còn giúp công ty tránh những tình huống (từng xảy ra trên thực tế) khi một bộ phận gửi thư chào hàng cho vị khách đang tranh cãi với một bộ phận khác trong công ty về lần mua hàng trước đó.

Sự khác biệt giữa chiến dịch truyền thống và chiến dịch phân tích hoạt động

Sự khác biệt và đặc điểm chính giữa chiến dịch truyền thống và chiến dịch phân tích hoạt động được tổng kết như sau:

Đặc điểm của chiến dịch marketing truyền thống	Đặc điểm của chiến dịch phân tích hoạt động
Số lượng nhỏ chiến dịch thúc đẩy khối lượng lớn sản phẩm.	Số lượng lớn (có lẽ lên đến trên 200) chiến dịch nhỏ, vận hành mỗi ngày.
Liên lạc với khách hàng khi có yêu cầu phù hợp ("Chúng tôi có hàng bán").	Hoạt động truyền thông dựa trên sự thay đổi trong hành vi cá nhân mỗi khách hàng.
Việc mở rộng chiến dịch và phát triển mô hình được thực hiện thủ công.	Chiến dịch được tự động hóa hoàn toàn.
Các phân tích ít được tự động hóa.	Chủ động thực hiện chiến dịch dịch vụ bên cạnh hoạt động bán hàng và giữ khách hàng.

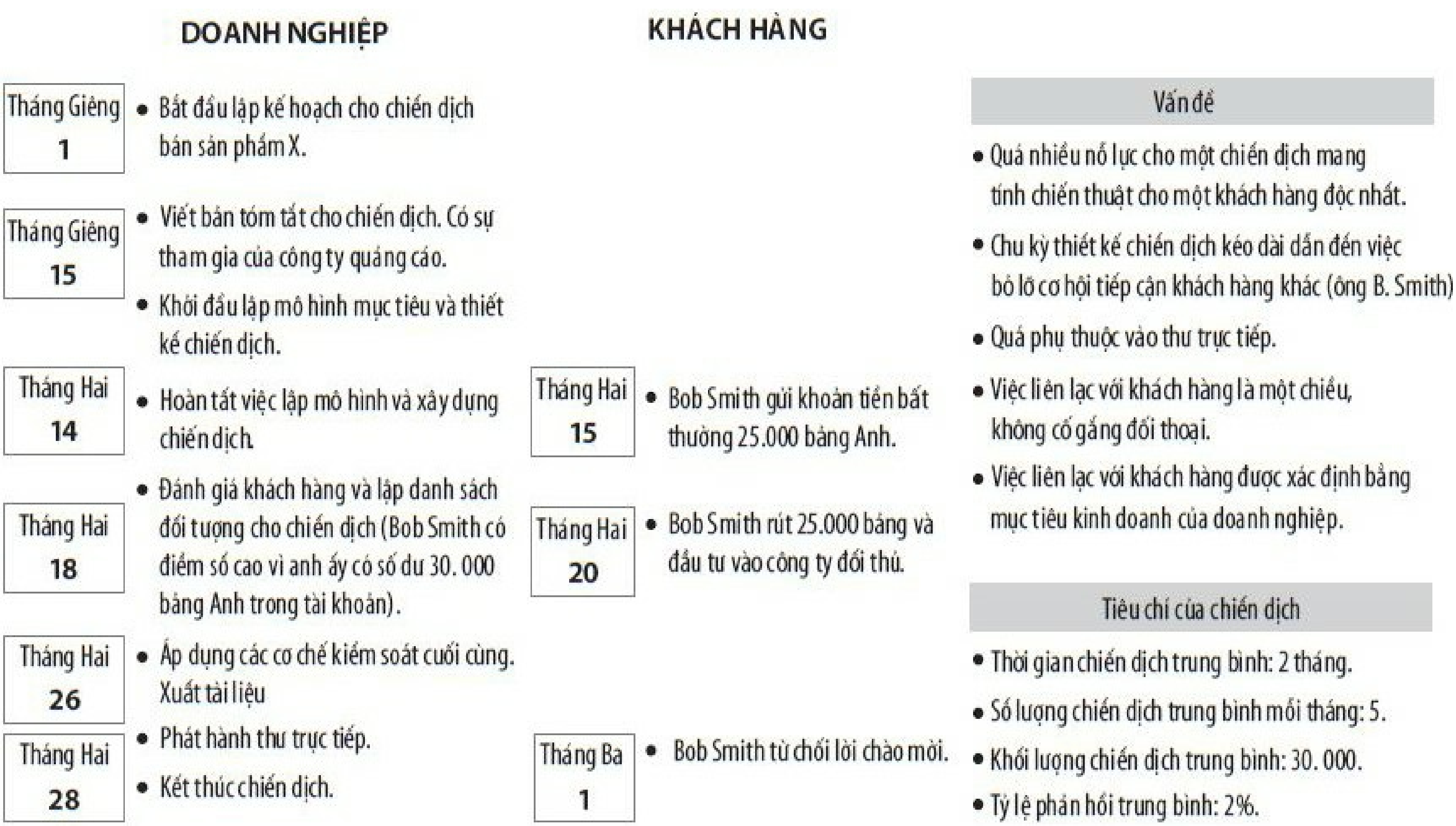
Công cụ phân tích hoạt động

Một số công ty hiện đang chào bán công cụ dò tìm sự kiện. Đây là một phần mềm lớn có chức năng rà soát cơ sở dữ liệu khách hàng để xác định các sự kiện bất ngờ nào đó bằng cách giám sát hành vi giao dịch hàng ngày và tìm kiếm các kiểu mẫu giao dịch được xác định là "quan trọng". Công cụ này sẽ dựa trên một số câu hỏi chính bao gồm:

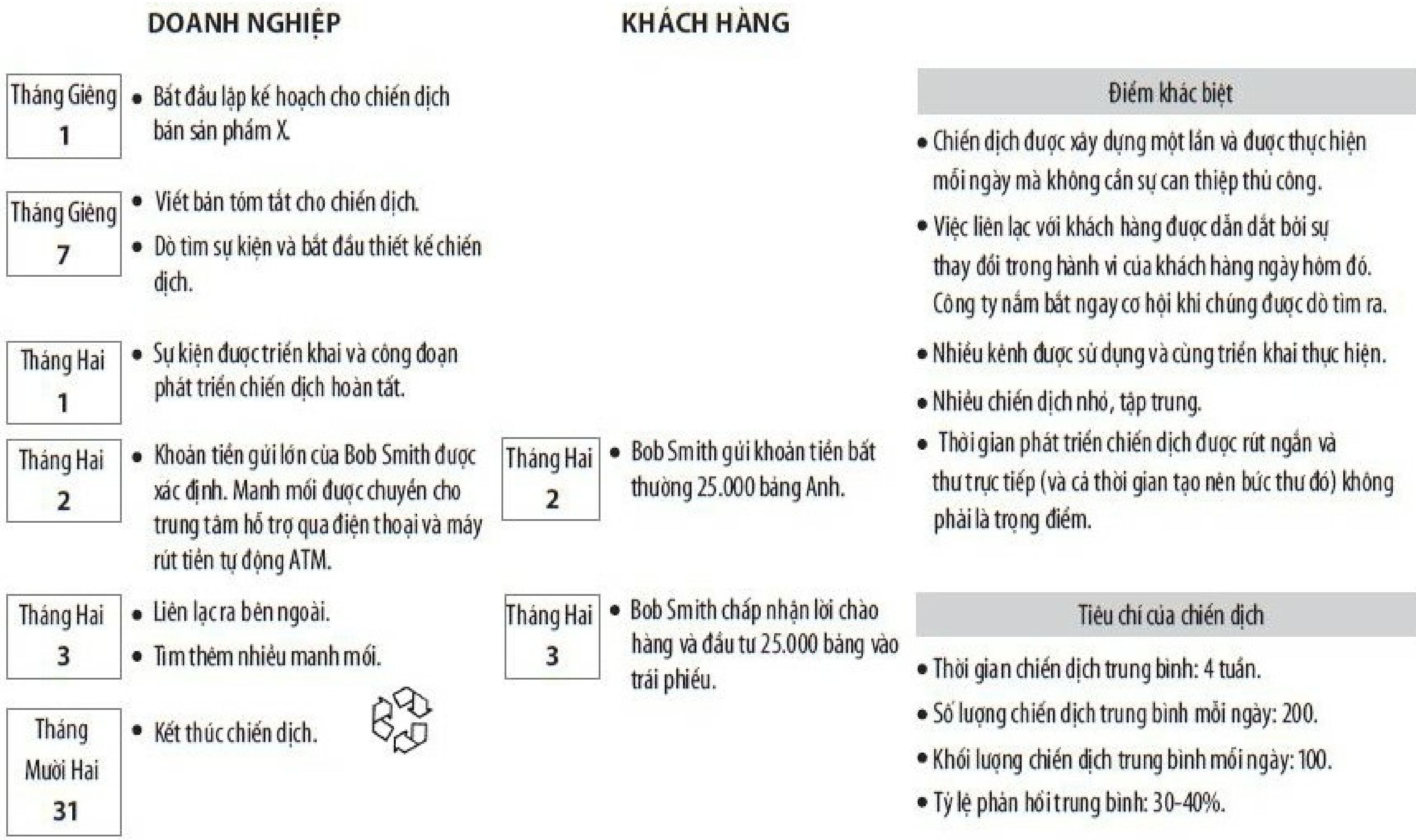
- *Ai?* Máy dò tìm sự kiện liên tục rà soát các giao dịch hàng ngày và dữ liệu tương tác để tìm những thay đổi quan trọng trong hành vi cá nhân của mỗi khách hàng, cụ thể là những sự kiện về sản phẩm, phong cách sống, hành vi hay những thay đổi bên ngoài có thể tác động đến khách hàng.
- *Cái gì?* Đây là giai đoạn phân tích và lập mô hình. Mô hình khai thác dữ liệu tự động và các quy

tắc kinh doanh được sử dụng để xác định nhu cầu của khách hàng. Khi đó, doanh nghiệp sẽ đưa ra lời chào hàng phù hợp cho khách hàng này dựa trên hồ sơ khách hàng và các sự kiện gần đây.

- *Khi nào?* Đây là yếu tố liên quan đến sự việc khiến khách hàng cảm thấy nhàm chán và sự tối ưu hóa tần suất liên lạc (quản trị tần suất liên lạc trong bối cảnh sự kiện đời sống của khách hàng). Cơ chế tối ưu hóa bảo đảm rằng sự giao tiếp với khách hàng chỉ được thực hiện tại thời điểm thích hợp nhất. "Quy tắc nhàm chán" cũng được áp dụng để bảo đảm công ty không liên lạc quá nhiều với mỗi khách hàng.
- *Như thế nào?* Cuối cùng là quản trị chiến dịch. Các cuộc đối thoại nhiều giai đoạn được quản trị qua nhiều kênh và được dẫn dắt bởi phản ứng từ mỗi khách hàng trong từng giai đoạn.



Tình huống 1: chiến dịch mang tính chiến thuật truyền thống



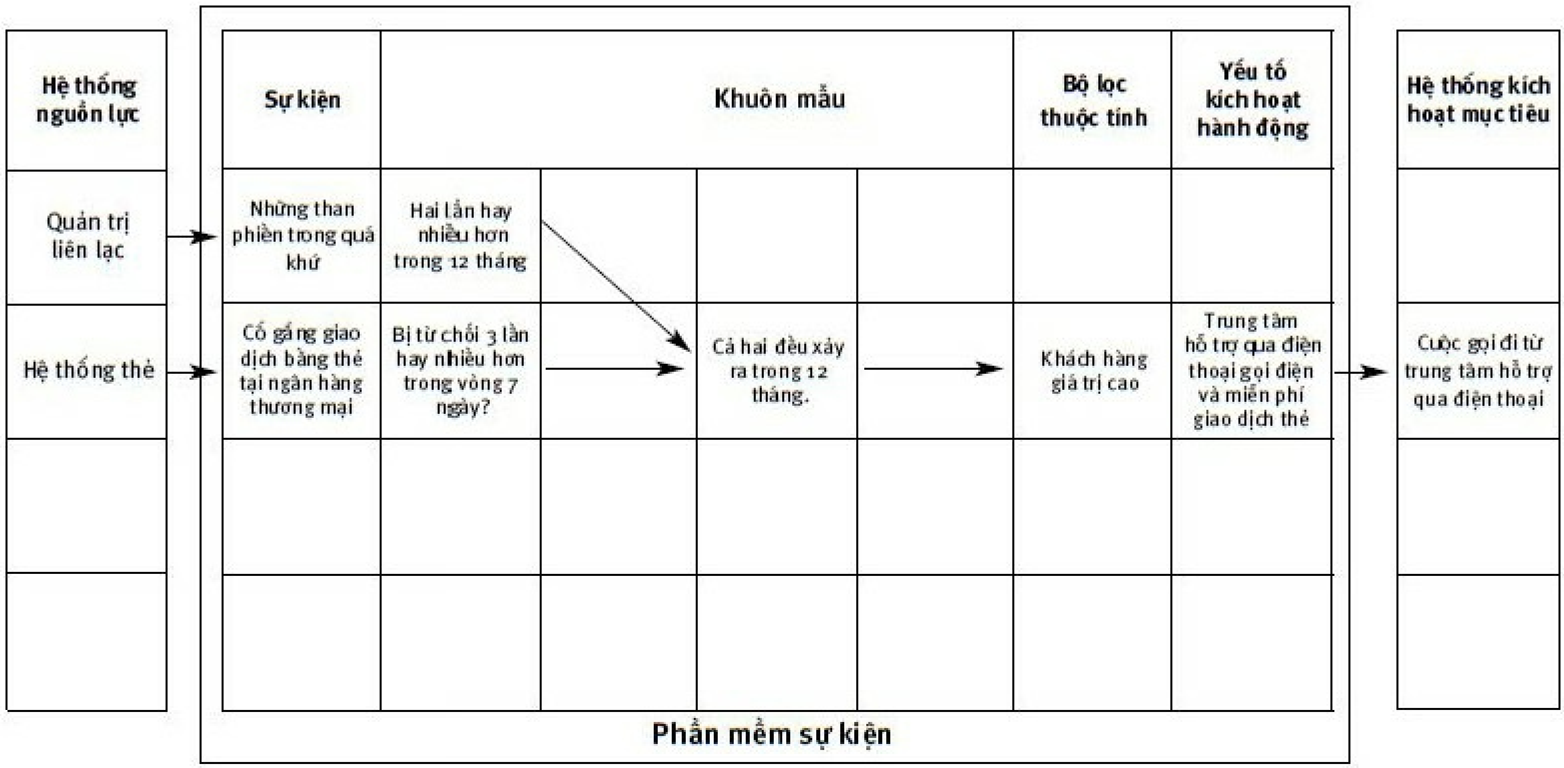
Tình huống 2: chiến dịch phân tích hoạt động

Phần mềm dò tìm sự kiện giúp doanh nghiệp xây dựng các quy tắc sự kiện, đồng thời nâng cao tốc độ và hiệu quả hoạt động so với phần mềm SQL truyền thống. SQL là từ viết tắt của Structured Query Language (Ngôn ngữ truy vấn cấu trúc) - phần mềm thông dụng nhất để truy vấn cơ sở dữ liệu lớn. Phần mềm này có tác dụng:

- Hỗ trợ kiểm tra nhanh chóng các sự kiện mới. Sự kiện kích hoạt được điều chỉnh liên tục qua giao diện đồ họa người sử dụng GUI (graphical user interfaces).
- Thực hiện nhiều sự kiện hàng ngày hơn phần mềm SQL, nên nhu cầu hỗ trợ cơ sở dữ liệu khách hàng được giảm bớt nhờ giảm thời gian xử lý ban đêm.
- Tăng tốc độ đưa ra thị trường, giảm chi phí quản lý.

Các sự kiện được phân thành ba cấp. Cấp cơ bản nhất là các sự kiện kích hoạt đơn giản, như những sự kiện trong ví dụ ở trên. Chúng được gắn kết với những thay đổi giao dịch đơn giản liên quan đến sự cập nhật của một sự kiện nào đó trong cơ sở dữ liệu, chẳng hạn một khoản tiền gửi lớn. Các sự kiện thứ cấp dựa trên những yếu tố kích hoạt được kết nối với các quy tắc bổ trợ nhằm "gắn" tầm quan trọng vào sự kiện. Ví dụ, khoản tiền gửi được xác định là cao gấp ba mức trung bình, rõ ràng ở đây có điều gì đó khác với cách làm thông thường. Khi đó, các sự kiện thứ cấp được sử dụng để thông báo cho phần mềm xây dựng khuôn mẫu hành vi. Các khuôn mẫu này là sự kết hợp của nhiều yếu tố kích hoạt và các sự kiện thứ cấp tiếp nối nhau trong một khoảng thời gian nào đó. Từ đó, chúng ta có thể suy ra khách hàng này có thể thay đổi việc làm và nhận được khoản bồi thường (anh ta có khoản tiền gửi lớn). Việc thanh toán tiền lương bị ngưng lại và vài tuần sau đó xuất hiện các khoản thanh toán mới, đều đặn từ người chủ mới. Ví dụ phức tạp hơn được mô tả trong hình sau.

Nếu một khách hàng đã từng than phiền nhiều lần trong 12 tháng qua, và mới đây khách hàng này lại có 3 giao dịch thẻ tín dụng bị từ chối trong vòng 7 ngày do sai sót của ngân hàng, trong khi đây là khách hàng giá trị cao, bạn HÃY yêu cầu trung tâm hỗ trợ khách hàng gọi điện xin lỗi về sự phiền phức gây ra cho họ và đề nghị miễn phí giao dịch cho lần sử dụng thẻ tiếp theo.



Đưa ý tưởng khuôn mẫu hành vi của khách hàng vào đời sống dưới dạng dịch vụ

Quy tắc không tự nhiên mà có, mà phải có sự can thiệp của các nhà quản lý phân khúc vào "thư viện sự kiện". Mặc dù các sự kiện được dò tìm cho tất cả khách hàng, nhưng chiến dịch sẽ áp dụng những hoạt động khác nhau cho mỗi phân khúc và sẽ tùy thuộc vào mục tiêu hiện tại của doanh nghiệp đối với từng phân khúc, cũng như lợi ích giá trị chào bán cho phân khúc đó. Vì thế, có khả năng doanh nghiệp sẽ triển khai hoạt động truyền thông hàng ngày cho mỗi phân khúc (có tính đến sự nhàm chán của khách hàng và sự tối ưu hóa tần suất thông tin liên lạc) về bán hàng, giữ chân khách hàng hay chủ động chào bán dịch vụ khách hàng. Các hoạt động truyền thông này có thể hoàn toàn tự động.

Cách xử lý của hệ thống sẽ thay đổi tùy theo bối cảnh của mỗi khách hàng. Hãy xem hai ví dụ dưới đây. Khách hàng A có thói quen tiêu xài và hiện nay họ đang gặp khó khăn. Họ muốn có một khoản vay tiêu dùng, nhưng thấy khó có thể cung cấp hồ sơ tín dụng thuyết phục cho ngân hàng. Lúc này, phần mềm phân tích hoạt động sẽ giám sát hồ sơ của khách hàng để phát hiện sớm những dấu hiệu túng quẫn về tài chính nhằm hạn chế khả năng phát sinh nợ khó đòi. Cơ chế phản hồi dịch vụ chủ động sẽ nhắm đến việc giảm chi phí dịch vụ xuống mức thấp nhất, tức là đưa ra đề xuất thu nợ khách hàng và thiết lập cơ chế thanh toán thường xuyên để giảm số tiền nợ. Trong khi đó, khách hàng B rất nhiệt tình và khá thoải mái về mặt tài chính. Khi những người năng động như vậy nắm giữ những khoản vay quan trọng, họ có thừa khả năng thanh toán hàng tháng. Trong trường hợp này, phần mềm phân tích hoạt động sẽ tìm kiếm những dấu hiệu ban đầu cho thấy sự không thỏa mãn nơi khách hàng và nguy cơ khách hàng sẽ bỏ đi. Phần mềm cũng sẽ xác định các cơ hội bán sản phẩm/dịch vụ cộng thêm, cũng như cơ hội bán sản phẩm/dịch vụ cao cấp hơn. Bên cạnh đó, phần mềm này còn cố gắng tìm hiểu xem yếu tố chính trong lợi ích giá trị chào bán có thể nằm ở đâu. Ví dụ, khi khách hàng đặc biệt đánh giá cao hệ thống báo động bằng điện thoại di động về sự thay đổi giá của những khoản đầu tư chính của

họ, thì đây có thể là một sản phẩm thêm vào gói dịch vụ. Các đối thủ cạnh tranh không có những dữ liệu khách hàng tương tự sẽ khó nhận ra đặc điểm này và vì thế có ít cơ hội hơn để hướng mũi tấn công của họ theo hướng tốt nhất.

TÀI SẢN KHÁCH HÀNG VÀ KỸ THUẬT QUẢN TRỊ DÀI HẠN (CELM)

CELM (Customer Equity and Lifetime Management) sử dụng các kỹ thuật khai thác dữ liệu khách hàng tiên tiến và tối ưu hóa hoạt động để hiểu rõ hơn và tiên đoán những thay đổi trong hành vi của khách hàng. Mục tiêu của kỹ thuật này là thúc đẩy sự tăng trưởng trong lực lượng khách hàng hiện tại bằng cách tối ưu hóa các chiến dịch marketing, kiểm soát kiến thức thu thập được và mô phỏng hành vi giao dịch tương lai của khách hàng. Nói cách khác, chúng giúp doanh nghiệp thấu hiểu khách hàng sâu sắc hơn.

Ở giai đoạn thu thập dữ liệu, các kỹ thuật này giúp phân khúc lại lực lượng khách hàng dựa trên giá trị - nền tảng cho các tập hợp dữ liệu mới để khám phá sự thay đổi nơi khách hàng. Ở giai đoạn khám phá sự thay đổi nơi khách hàng, chúng xác định những chuỗi hoạt động tiêu biểu (như một trạng thái giá trị, một hành động, một phản ứng) cho hành vi cụ thể của khách hàng theo mỗi phân khúc giá trị. Cuối cùng, chúng hỗ trợ việc tối ưu hóa chính sách marketing bằng cách tạo ra một kế hoạch hành động liên tiếp để kích hoạt hành vi của khách hàng.

Để khách hàng khỏi nhàm chán

Việc tối ưu hóa tần suất liên lạc giúp những người điều hành chiến dịch tránh được tình trạng truyền thông quá nhiều đến khách hàng. Như vậy, công ty cần kiểm tra mỗi hoạt động truyền thông dự tính và giám sát quá trình liên lạc đến mỗi khách hàng để đảm bảo rằng hoạt động truyền thông đó là vừa phải, là hợp lý. Hàng ngàn lời chào hàng bị nhân lên bởi hàng chục kênh truyền thông và lan rộng trong hàng triệu khách hàng sẽ tạo ra một số lượng khổng lồ các kiểu kết hợp khác nhau. Vì thế, việc tối ưu hóa tần suất liên lạc sẽ bảo đảm để chỉ một số kênh hạn chế được sử dụng. Cơ chế tối ưu hóa cũng xem xét mục tiêu sản phẩm, ngân sách, năng lực của nhiều kênh khác nhau và những hạn chế về mặt sử dụng, chẳng hạn khối lượng thư tối thiểu cho một lần gửi số lượng lớn, và lập mô hình theo sở thích của khách hàng (đã tính đến "quy tắc nhàm chán"). Dựa trên mô hình phản ứng của cá nhân mỗi khách hàng, cơ chế này sẽ xác định chính xác lời chào hàng tốt nhất và kênh tốt nhất để tối đa hóa lợi nhuận trên vốn đầu tư trong tất cả các chiến dịch.

Ở đây, khả năng quản trị hiệu quả có vai trò quan trọng, vì tỷ lệ phản hồi sẽ giảm mạnh khi các dữ liệu, manh mối trở nên lạc hậu. Khả năng quản trị manh mối bao gồm:

- *"Đổ" manh mối* - các manh mối được chuyển sang một kênh khác khi kênh chính không đủ dung lượng để chứa, hay không thể khai thác manh mối đó trong một khoảng thời gian cụ thể.
- *Manh mối cũ đi và giảm giá trị* - các manh mối không được khai thác phải được sắp xếp lại và đối chiếu với các manh mối mới hơn, tránh để tồn tại những yếu tố không còn giá trị thực tiễn.
- *Chuyển manh mối* - các manh mối được chuyển đến cho cùng một nơi tiếp nhận tại trung tâm hỗ trợ khách hàng trong tất cả các giai đoạn của một chiến dịch nhằm bảo đảm tính nhất quán tối đa.
- *Thông điệp thứ cấp* - các thông điệp củng cố được chuyển đến những kênh khác như Internet. Tuy

vậy, các kênh phụ trợ như quầy bán hàng cũng có thể được liên lạc cùng lúc khi chiến dịch được triển khai ở các điểm bán lẻ.

- • *Chủ động chuyển tiếp* - sự phản hồi đối với chiến dịch được khôi phục ngay trong ngày và hoạt động đối thoại với khách hàng được tự động chuyển sang giai đoạn tiếp theo trong hệ thống quản trị chiến dịch.

Tóm lại, khả năng phản ứng nhanh trước những thay đổi trong hành vi của khách hàng sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra những hoạt động truyền thông được thiết kế riêng, phù hợp với các sự kiện trong đời sống của khách hàng, và đây có thể là yếu tố chủ yếu tạo nên sự khác biệt, đồng thời là cơ sở để tạo lợi thế cạnh tranh.

CHƯƠNG 10: Từ lối tư duy cách mạng đến việc lập kế hoạch hành động

CÔNG NGHỆ MARKETING CỦA TƯƠNG LAI

Rõ ràng, công nghệ thông tin đã mang lại những kết quả to lớn giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động trong nhiều lĩnh vực bằng cách thiết lập các kênh truyền thông nhanh hơn và hiệu quả hơn. Doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian nhờ sử dụng phương tiện điện đàm video, nhắn tin, e-mail và hội nghị trực tuyến. Ngày nay, để trở nên nhạy bén, linh động và có khả năng phản ứng nhanh với các nhu cầu thị trường, doanh nghiệp cần cải tổ cơ sở hạ tầng kỹ thuật cho phù hợp với những ứng dụng tạo điều kiện cho sự thay đổi diễn ra. Một công ty bị "trói chặt" vào một hệ thống sở hữu độc quyền nào đó hay không đáp ứng tiêu chuẩn chung của ngành thường gặp phải tình trạng thiếu hụt các nguồn dữ liệu. Những hệ thống như vậy cũng gặp khó khăn trong vấn đề giao tiếp với các hệ thống khác, cả trong nội bộ công ty lẫn trong dây chuyền cung ứng. Chí ít, mức độ phức tạp tạo ra bởi hệ thống đó sẽ gây nên tình trạng kém hiệu quả, gây tổn thất cho doanh nghiệp. Các tiêu chuẩn ngày càng trở nên quan trọng khi mức độ truyền thông điện tử tăng lên.

Khi hệ thống công nghệ thông tin trở nên phức tạp hơn thì vấn đề tích hợp hệ thống đã trở thành một thách thức thật sự. Hoạt động kết nối và truyền thông ngày nay có vai trò thiết yếu và các liên kết lời nói, dữ liệu và hình ảnh ngày càng trở nên quan trọng, không chỉ đối với các thiết bị điện thoại di động mà cả các thiết bị khác. Đây là thời của công nghệ điện thoại video. Công nghệ này đã được các phương tiện truyền thanh, truyền hình sử dụng rộng rãi và ngày càng tỏ ra hữu ích hơn đối với giới kinh doanh. Có thể công nghệ này sẽ kéo theo nhiều vấn đề, ví dụ như bản quyền hay hình ảnh phi pháp, cũng có thể đây là một trong những công nghệ gây biến đổi sâu sắc mà mọi người sẽ xem như chuyện đương nhiên trong vòng năm năm tới. Dù gì đi nữa thì quá trình chuyển đổi từ việc sử dụng điện thoại hữu tuyến sang điện thoại vô tuyến đã kéo dài tới 15 năm. Khi nhịp độ thay đổi gia tăng theo cấp số nhân, khả năng gửi hình ảnh qua mạng Internet có thể là một phương tiện truyền thông quan trọng đối với các nhà marketing trong vài năm tới đây.

Một công cụ truyền thông quan trọng khác đang được nhiều nhà marketing sử dụng là nhắn tin qua điện thoại di động. Đây là hoạt động marketing vừa kéo vừa đẩy. Đẩy, vì nó phát xuất từ các nhà marketing. Kéo, vì khách hàng cho phép mình là người nhận. Giá cả trên thị trường chứng khoán, kết quả các cuộc thi đấu thể thao, thông báo có thư điện tử trả lời hay nhu cầu đấu giá trên e-Bay là những cơ chế thông báo tức thì rất hữu ích. Thông thường, đây là những dịch vụ cộng thêm như tin nhắn từ các hãng hàng không về việc thay đổi giờ bay. Nhờ tốc độ nhanh, dịch vụ nhắn tin có thể được sử dụng để cải thiện thời gian phản hồi của doanh nghiệp và giúp tăng mức độ hài lòng khách hàng - nền tảng của lòng trung thành và tăng khả năng khách hàng sẽ mua sắm thường xuyên hơn. Hoạt động giao tiếp trong nội bộ tổ chức cũng quan trọng như giao tiếp ra bên ngoài. Intranet đã là cột trụ quan trọng đối với nhiều công ty, bởi nó giúp cung cấp kiến thức chuyên môn hiệu quả cho hầu như toàn bộ nhân viên. Nhân viên marketing phụ trách giao tiếp trong nội bộ có nhiệm vụ làm cho mọi nhân viên đều hiểu mục tiêu, sản phẩm của công ty, đối thủ cạnh tranh và khách hàng theo một cách thức nhất quán và phù hợp.

Tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ khiến doanh nghiệp khó dự đoán tương lai mình sẽ ra

sao sau vài năm nữa. Chẳng hạn, chúng ta sẽ sử dụng Internet như thế nào? Thậm chí liệu chúng ta có biết là mình đang sử dụng Internet không? Công nghệ này đã được tích hợp vào nhiều thiết bị như máy ảnh và điện thoại, và chắc chắn nó sẽ còn được sử dụng trong nhiều năm tới. Mặc dù còn nhiều vướng mắc trong thời kỳ đầu bùng nổ công ty công nghệ thông tin, nhưng nhiều công ty hoạt động trong lĩnh vực thương mại điện tử từ doanh nghiệp đến người tiêu dùng B2C đã thành công rực rỡ. Amazon và e- Bay là hai ví dụ điển hình, mặc dù nếu xét cho cùng thì e-Bay là doanh nghiệp C2C (từ khách hàng đến khách hàng). Và còn nhiều công ty thuộc các lĩnh vực như bất động sản, dược phẩm, y tế, dịch vụ pháp lý, dịch vụ tài chính, du lịch, vận tải... cũng đang hưởng lợi từ đây. Có thể nói Internet đang trở thành kênh giao tiếp và thông tin chủ yếu trong phần lớn các doanh nghiệp nhờ giúp cắt giảm chi phí và tăng tốc độ phản hồi. Internet cũng làm biến đổi triệt để cung cách làm việc của doanh nghiệp, cả trong nội bộ lẫn bên ngoài, là công cụ hỗ trợ đắc lực cho quá trình hội nhập, giúp cắt giảm phí giao dịch và nâng cao hiệu quả hoạt động trong tất cả các lĩnh vực. Khi thời gian được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu thì tốc độ phản ứng ngày càng nhanh của doanh nghiệp trước nhu cầu của khách hàng đang làm thay đổi các quy tắc có sẵn.

Sự thay đổi cơ bản này ảnh hưởng rất lớn lên hoạt động marketing. Internet không chỉ là phương tiện quảng cáo mới, mà còn là một kênh tiêu thụ, là nguồn cung cấp thông tin và phương pháp giao tiếp (vừa công khai, vừa bí mật). Internet làm thay đổi cách nghĩ của các nhà marketing về chiến lược marketing và không chỉ được sử dụng cho hoạt động giao tiếp. Kể từ khi có Internet, cánh cửa ra thế giới đã rộng mở. Lượng thông tin khổng lồ giờ nằm ở đầu ngón tay của tất cả mọi người, kể cả đối thủ cạnh tranh. Nhiều công ty bán lẻ lớn ngày nay có thể theo dõi và thậm chí công bố bảng giá hàng ngày của đối thủ cạnh tranh. Khách hàng sử dụng Internet hàng ngày như một phương tiện hiệu quả giúp họ so sánh giá cả trước khi đưa ra quyết định mua sắm. Các công ty phải đặc biệt thận trọng với thông tin vì tất cả mọi thông tin trên website đều có thể lộ ra chỉ sau vài cú nhấp chuột. Do đó, an ninh mạng là vấn đề đau đầu và nhiều công ty đã đầu tư đáng kể vào lĩnh vực này. Đó không chỉ là dựng bức tường lửa, mã hóa hay tạo chế độ bảo mật thẻ tín dụng thông minh hơn, mà còn là việc tìm cách nhận diện khách hàng tốt hơn. Ứng dụng sinh trắc học đang bắt đầu xuất hiện trong các lĩnh vực như ngân hàng, hàng không và thẻ nhận diện. Nhiều hãng hàng không hiện đang áp dụng phương pháp chụp ảnh khách hàng khi họ vào phòng đợi và những bức ảnh này sẽ được chuyển đến các điểm kiểm soát khác cho đến khi hành khách lên máy bay. Những thách thức về an ninh là điều mà các nhà marketing phải cân nhắc khi hoạch định chính sách tương tác với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng.

Thật thú vị khi xem xét cái mà các nhà marketing gọi là công nghệ biến đổi. Đây là những tiến bộ công nghệ mới mẻ, sáng tạo và khác biệt, có khả năng làm thay đổi hoàn toàn bối cảnh kinh doanh hiện tại. Những công nghệ như vậy đã được ứng dụng vào các bộ vi xử lý, máy tính, điện thoại di động và Internet. Mỗi ứng dụng đều giúp doanh nghiệp đạt được những bước tiến dài so với trước đó vài thập niên. Tuy nhiên, công nghệ chỉ đơn giản là một công cụ bổ trợ, ngay cả khi nó có ảnh hưởng sâu rộng. Việc vứt bỏ nền tảng kinh doanh tốt để chạy theo công nghệ mới có thể dẫn đến rủi ro và đôi khi là thảm họa.

Mọi người kỳ vọng việc tự động hóa công tác quản trị máy tính sẽ bù trừ cho sự thiếu hụt về kỹ năng và tính kém hiệu quả về chi phí trong lĩnh vực phân tích và trao đổi dữ liệu. Thông tin có thể được thu thập từ xa bằng các trình ẩn tự động hóa và dữ liệu được khai thác để cung cấp kiến thức cho các nhà marketing và những bộ phận có liên quan khác. Các phân tích theo yêu cầu là nền tảng để phát triển các dịch vụ thỏa mãn yêu cầu tức thời của khách hàng trong tương lai. Có ý kiến cho rằng nhiều công nghệ tương lai sẽ được ứng dụng để phát triển dịch vụ, chứ không phải phần cứng hay phần mềm, cụ thể là các dịch vụ mạng mới và thậm chí các trình ứng dụng như salesforce.com. Dịch vụ là lĩnh

vực đang phát triển mạnh trong nền kinh tế điện tử và chúng ta có thể chờ đợi nhiều thay đổi lớn lao hơn nữa trong một tương lai gần. Chỉ những công ty lớn và một số công ty nhỏ hoạt động trong lĩnh vực sản phẩm/dịch vụ cao cấp mới có khả năng trụ lại trong cuộc chơi này. Tất nhiên, khi các loại hình dịch vụ mới được khám phá, những doanh nghiệp đi tiên phong sẽ chiếm lợi thế và các đối thủ mới sẽ vào cuộc để tận dụng cơ hội kinh doanh vừa xuất hiện. Kết quả có thể làm thay đổi cả những công ty lớn nhất. Trong thời gian chưa đầy năm năm, Disney từ một nhà sản xuất phim hoạt hình chính chiếm lĩnh thị trường đã bị lung lay rồi bị phế truất bởi những công ty sử dụng công nghệ hiệu quả hơn là Pixar và Dreamworks.

Công nghệ là yếu tố có tính hội tụ và lan tỏa. Chúng ta đã thấy sự hội tụ của công nghệ từ quan điểm 4C (customer: khách hàng, content: nội dung, communications: truyền thông, computing: kỹ thuật máy tính). Các công ty cần hợp tác nhiều hơn nữa trong việc cung cấp giải pháp phù hợp hơn nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng, trong khi vẫn giữ vững năng lực cốt lõi của mình để cung cấp dịch vụ chất lượng cao. Ví dụ trong sản phẩm bảo hiểm "trả phí theo khoảng cách đi được", một công ty bảo hiểm hợp tác với công ty điện thoại di động cho phép báo cáo tổng số km chiếc xe đã đi qua và tình trạng chiếc xe.

Ý tưởng của IBM cho thời kỳ hợp tác này là tất cả máy chủ của khách hàng được kết nối liên tục sẽ chuyển khối lượng công việc từ các máy thiếu năng lực cung ứng sang các máy có thể chia sẻ dung lượng. Điều này giúp "trang trại máy chủ" hoạt động gần như hết công suất. Khối lượng công việc dư thừa thậm chí có thể được chuyển đến máy chủ của IBM để xử lý, nếu cần thiết. Tuy nhiên, ý tưởng này không chỉ phụ thuộc vào công nghệ, mà còn phụ thuộc vào kiến thức. Nhân viên phụ trách dịch vụ của IBM sẽ chia sẻ kiến thức chuyên môn trên toàn cầu một khi họ được yêu cầu. Ý tưởng này đòi hỏi sự tập trung của toàn công ty vào các phiên bản phần mềm, phần cứng và quy trình mới, bắt đầu từ chính IBM với chương trình thử nghiệm cho chiến lược dịch vụ thỏa mãn nhu cầu tức thời.

YÊU CẦU THAY ĐỔI

Để thành công trong cuộc cách mạng marketing, điều quan trọng là doanh nghiệp phải chuyển dịch từ việc tối ưu hóa sản phẩm hay lợi ích chào bán sang việc tối ưu hóa khách hàng. Những công ty áp dụng chính sách tối ưu hóa sản phẩm thường sử dụng, sở hữu và tiếp thị dữ liệu về giá, khuyến mãi, mức hàng tồn kho, giao hàng... để xác định chiến lược phân phối và tiếp thị. Ở đó, dữ liệu được tổ chức theo sản phẩm và nhiệm vụ chính của công việc phân tích là tìm hiểu ý nghĩa của hàng triệu giao dịch hàng ngày có liên quan đến sản phẩm. Các công ty bán lẻ tạp hóa hàng đầu là ví dụ thích hợp về việc tối ưu hóa sản phẩm. Trái lại, các công ty đi theo hướng quản trị từng cá nhân khách hàng chỉ cần thông thạo việc phân tích dữ liệu khách hàng. Họ có kiến thức sâu rộng về khách hàng, có khả năng giám sát khách quan các dữ liệu, biết kết hợp chúng với dữ liệu giao dịch và sự phản ứng của khách hàng đối với các chương trình khuyến mãi.

Trước kia, các công ty tối ưu hóa sản phẩm và tối ưu hóa khách hàng sử dụng các phép phân tích khác nhau, nhưng nhiều nhà cung cấp giờ đây đã nhận ra rằng họ phải thực hiện song song cả hai chính sách. Các công ty cần thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau trong nội bộ cũng như bên ngoài, tổng hợp dữ liệu cơ sở và dữ liệu thứ cấp từ nhiều bộ phận khác nhau (tiếp thị, bán hàng, dịch vụ khách hàng và nghiệp vụ...). Bên cạnh đó, các công ty phải xác định những chi tiết của các yếu tố chính, rồi tập trung vào một số lĩnh vực có thể nhận được sự ủng hộ của ban quản trị. Nhu cầu và khả năng của các bộ phận luôn khác nhau, nên họ cần các công cụ khác nhau để hỗ trợ cho hoạt động quản trị của mình, nhưng không vì thế mà công ty để dẫn đến tình trạng phân tán dữ liệu và làm mất khả năng phân

tích phối hợp. Điều cần thiết là các yêu cầu về dữ liệu và hoạt động phân tích phải được xác định là một phần không thể tách rời trong hệ thống lớn của doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ không thể thu được kết quả tốt nếu chỉ xem đó là những bộ phận phụ thêm vào hệ thống.

Vậy các công cụ tối ưu hóa khách hàng sẽ hỗ trợ hệ thống dữ liệu khách hàng như thế nào?

Phân tích dữ liệu cao cấp

Để cải thiện kết quả marketing và đạt mức lợi nhuận trên vốn đầu tư ngày càng cao, doanh nghiệp cần đổi mới hệ thống quản trị khách hàng hiện tại và thay bằng phương pháp tiếp cận khách hàng mới sâu sắc hơn. Điều này sẽ giúp tăng mức độ hài lòng khách hàng, kích thích mua sắm, tăng mức độ trung thành của khách hàng, giữ được những khách hàng giá trị, trong khi vẫn kiểm soát được chi phí. Theo Stone, Bond và Foss - các tác giả cuốn "Thấu hiểu người tiêu dùng" (Consumer Insight), việc này đòi hỏi sự kết hợp giữa các kỹ thuật phân tích và kỹ thuật máy tính nhằm tạo điều kiện cho doanh nghiệp giao tiếp với mỗi khách hàng theo cách thức phù hợp hơn mà không phụ thuộc vào kênh giao tiếp. Sự phù hợp (tức là khả năng cung cấp dịch vụ và các gợi ý mua hàng) liên quan trực tiếp đến thói quen mua hàng, nhu cầu và ước muốn của khách hàng trong thời gian hiện tại. Tuy nhiên, cần lưu ý cho dù công ty có thể thấu hiểu khách hàng tốt đến mấy thì điều đó cũng không mang lại giá trị gì nhiều, nếu họ thiếu các quy trình khai thác kiến thức đó nhằm xây dựng mối quan hệ khách hàng gắn bó hơn.

Ở nhiều công ty, khách hàng không được xem như những tài sản có giá trị lâu dài, mà chỉ là đối tượng liên lạc để bán các mặt hàng sắp tới. Chỉ khi bắt đầu cho rằng khách hàng là những tài sản giá trị, các công ty mới nghĩ đến việc đầu tư vào mỗi khách hàng để thu được lợi ích nhiều nhất và cung cấp sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất cho họ. Như các nhà phân tích vẫn nói, "các doanh nghiệp thất bại khi ban quản trị quá tập trung vào những nhu cầu cấp bách của ngày hôm nay, như lợi nhuận hàng quý, mà quên mất việc giải quyết các vấn đề của ngày mai, như khám phá và thỏa mãn những nhu cầu mới nảy sinh của khách hàng".

Nhiều hệ thống tiếp thị sử dụng nguyên lý thời cơ, nghĩa là theo từng chiến dịch cụ thể, để ra quyết định tiếp thị. Tuy nhiên, phần mềm phân tích lấy khách hàng làm trọng tâm cho phép các công ty lấy ảnh hưởng rộng lớn của một chiến dịch để tối ưu hóa việc quản trị các nguồn lực marketing và giảm thiểu yếu tố gây nhàm chán. Nếu dữ liệu khách hàng được quản trị đúng cách, doanh nghiệp có thể xây dựng một kế hoạch tiếp thị hầu như cho mỗi khách hàng đơn lẻ. Kế hoạch này sẽ liên tục được đánh giá lại để cung cấp cho bộ phận quản trị chiến dịch những lời chào hàng phù hợp có khả năng tối đa hóa lợi nhuận từ mỗi khách hàng. Trong khi hầu hết các phương pháp marketing dựa trên sự kiện sẽ kích hoạt hành động khi một sự kiện nào đó được đánh dấu, thì phương pháp này đánh giá xem việc sử dụng ngân sách marketing trên mỗi khách hàng như vậy đã tối ưu chưa.

"Xin lỗi, ông/bà phải nói chuyện với bộ phận X của chúng tôi"

Khách hàng cần tin rằng họ đang làm việc với một khối thống nhất, chứ không phải với một tập hợp các bộ phận rời rạc chỉ chăm sóc khách hàng nào có liên quan đến phần việc cụ thể của họ. Hoạt động tích hợp dữ liệu thông qua cơ chế phối hợp dữ liệu trung tâm sẽ tạo điều kiện để doanh nghiệp thực hiện được điều này qua hệ thống quản trị dữ liệu. Doanh nghiệp cần tạo ra một kho lưu trữ dữ liệu tích hợp với mô hình phân tích được sử dụng để tạo ra điểm số về khuynh hướng và hồ sơ hành vi mua sắm của khách hàng, và các thông tin này có thể được sử dụng ở tất cả các điểm tiếp xúc với

khách hàng. Khi khách hàng tương tác với công ty, hồ sơ về hành vi của họ sẽ được cập nhật. Dữ liệu cứng (khách hàng chi tiêu hay đầu tư cho mặt hàng nào) được kết hợp với dữ liệu mềm (thái độ đối với rủi ro hay sự nhạy cảm về giá) được sử dụng để tạo ra các thông điệp cá nhân hóa cho mỗi khách hàng. Một hệ thống như thế cho phép khách hàng tin rằng công ty thật sự hiểu họ và có thể đáp ứng nhu cầu của họ. Điều quan trọng là công ty không chỉ làm ra vẻ hiểu khách hàng, mà họ thật sự hiểu rõ về khách hàng của mình. thông qua việc sử dụng kiến thức về khách hàng một cách phù hợp.

Trường hợp nghiên cứu: Ngân hàng Úc

Sản phẩm bán lẻ của ngân hàng này bao gồm tài khoản vãng lai và tài khoản tiết kiệm, thẻ tín dụng và cho vay. Họ có một lực lượng khách hàng lên tới vài triệu người. Một nhóm chuyên gia của ngân hàng có nhiệm vụ xây dựng mô hình phân tích và dự đoán hành vi khách hàng. Sáng kiến này là một phần trong quyết tâm nâng cấp hoạt động quản trị quan hệ khách hàng và là dự án lớn nhất tập trung vào khách hàng do các nhà phân tích của ngân hàng đảm nhận.

Giai đoạn một bao gồm xác định và chuẩn bị hàng ngàn đặc điểm và phát triển mười mô hình hành vi khách hàng. Khoảng 70% thời gian sẽ được sử dụng để xác định và chuẩn bị các đặc điểm. Mỗi mô hình hành vi được tạo ra đều có thể dự đoán khả năng xảy ra của một hành vi định sẵn trong các lĩnh vực như marketing, giữ chân khách hàng và các quyết định tín dụng. Vì thế, phép phân tích cơ bản nhắm đến việc tìm hiểu động cơ thúc đẩy hành vi khách hàng. Khi công đoạn này được thực hiện xong thì mô hình cũng sẽ hoàn tất. Từ những kinh nghiệm trước đây, việc dự đoán hành vi khách hàng là hoàn toàn có thể. Tuy nhiên, mô hình này cũng nhận diện các hành vi không bình thường hay ngoài dự kiến, và những hành vi này khi đó sẽ được sử dụng như một cơ hội marketing mới. Thông tin do các mô hình này cung cấp sẽ được những người ra quyết định của ngân hàng sử dụng cho mục đích marketing, cũng như chiến lược thu thập và ước tính chi phí - rủi ro.

Ở giai đoạn hai, đội dự án phát triển một phương pháp được tổ chức hợp lý tạo điều kiện cho việc cải tiến và tự động hóa quy trình chuẩn bị dữ liệu, khai thác nguồn dữ liệu và giảm đáng kể số lượng biến số từ vài ngàn xuống còn vài trăm, sau khi đã xác định biến số nào có giá trị và có khả năng dự đoán tốt. Ngân hàng cũng tạo ra mô hình cho các chiến dịch cụ thể có khả năng đem lại kết quả thậm chí còn tốt hơn và tăng hiệu quả chiến dịch lên gấp đôi. Ví dụ, chiến dịch thẻ tín dụng dựa trên mô hình ban đầu đã đạt hiệu quả cao hơn so với chiến dịch trước tới 67%. Giờ đây, khi ngân hàng có thể tự mình phát triển mô hình thì chi phí cho hoạt động này là không đáng kể, trong khi lợi nhuận trên vốn đầu tư tăng lên hàng ngàn phần trăm.

PHÁT TRIỂN HAY CỦNG CỐ CƠ SỞ HẠ TẦNG KỸ THUẬT

Việc ra quyết định tức thời đòi hỏi nhiều khả năng mới. Sau khi thu thập dữ liệu và chuyển thành kiến thức khách hàng, việc lưu trữ và truy xuất dữ liệu phải biến dữ liệu thành tài sản hữu ích của doanh nghiệp. Nhiều công ty đã áp dụng hình thức "kho lưu trữ dữ liệu" bởi một số loại dữ liệu đòi hỏi sự tập trung cao để đảm bảo việc ra quyết định của doanh nghiệp đạt hiệu quả (ví dụ thông tin chiến dịch, phản ứng của khách hàng đối với chiến dịch, cả tích cực lẫn tiêu cực, đặc điểm khách hàng, kênh giao tiếp được khách hàng yêu thích và thường xuyên sử dụng, hành vi đối với sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm...) hay những thông tin hiển nhiên về khách hàng như tên, tuổi, địa chỉ. Ở những lĩnh vực mà marketing trực tuyến được sử dụng, doanh nghiệp cần bổ sung một vài yếu tố khác như các phân khúc hành vi trực tuyến, nội dung hay chủng loại hình ảnh lưu giữ... Hồ sơ về hành vi trong

quá khứ của khách hàng sẽ cung cấp thông tin quan trọng để xây dựng dự đoán khuynh hướng phản ứng với các sự kiện marketing trong tương lai. Điều này giúp doanh nghiệp đánh giá về khách hàng trước một sự kiện quan trọng, như một trang web, một màn hình trình chiếu tại quầy hàng hay thư chào hàng trực tiếp. Những sự kiện này kích thích hành vi khách hàng và cung cấp những yếu tố quan trọng để dự đoán hành vi tương lai của khách hàng trước khi sự kiện đó xảy ra, cũng như phân tích khách hàng sau sự kiện đó. Những thông tin này cộng với đánh giá trước đó về khách hàng và phản ứng của họ đối với tác nhân kích thích, các thuật toán khai thác dữ liệu tinh vi có thể được sử dụng để tạo ra các mô hình hành vi khách hàng.

Khai thác dữ liệu

Một định nghĩa đơn giản về việc khai thác dữ liệu trong marketing là sự trích xuất các thông tin toàn diện, có thể tận dụng và mới lạ từ kho dữ liệu lớn để sử dụng cho việc ra các quyết định quan trọng của doanh nghiệp. Thông tin này cũng phải hỗ trợ quy trình ứng dụng, bao gồm việc xây dựng các sáng kiến marketing mang tính chiến thuật và chiến lược, đồng thời đo lường mức độ thành công của chúng.

Vậy mục tiêu của việc khai thác thông tin là có được sự hiểu biết đầy đủ về một khuôn mẫu hành vi thị trường, qua đó tạo ra những lợi ích được lượng hóa từ những thay đổi trong hành vi của khách hàng nhờ quá trình phân tích thông tin.

Việc khai thác dữ liệu bắt đầu khi các công ty có rất nhiều dữ liệu về hoạt động kinh doanh của mình, nhưng lại chưa hiểu biết đầy đủ và chi tiết về những sự việc đang diễn ra. Bằng cách đào sâu vào dữ liệu để thiết lập và diễn giải các hành vi, doanh nghiệp có thể khai thác những "mẻ quặng thông tin" bị vùi lấp. Trong trường hợp này, hầu như bất cứ thông tin gì được khám phá ra đều thú vị và có thể hữu ích cho doanh nghiệp. Rõ ràng, hoạt động phân tích dù đơn giản rất có lợi cho doanh nghiệp, đặc biệt là khi nó được áp dụng lặp lại thường xuyên trong một thời gian dài. Ví dụ, ở một công ty nọ, việc tăng tỷ lệ bán sản phẩm và dịch vụ cộng thêm 2% đã làm tăng 22% lợi nhuận và 8% tỷ lệ khách hàng trung thành. Tuy nhiên, quy trình khai thác thông tin đơn giản hơn công việc phân tích dữ liệu. Công đoạn này đòi hỏi những người thực hiện phải:

- Am tường về lĩnh vực hoạt động;
- Nắm bắt nhanh nhạy những tác nhân cụ thể áp dụng cho mỗi công ty;
- Biết sử dụng nhiều công cụ phân tích;
- Có khả năng trình bày các thông tin trích xuất sao cho các giám đốc có thể hiểu được.

Cách mạng hóa chức năng marketing về cơ bản là một bài tập về sự thay đổi, do đó, việc khai thác dữ liệu phải được cấp lãnh đạo hỗ trợ bằng các chương trình huấn luyện, có thể cả hoạt động tư vấn và dành thời gian đáng kể cho việc thử nghiệm (mô phỏng việc ra quyết định và kết quả có thể xảy ra). Có như vậy, các giám đốc mới cảm thấy vững tin khi sử dụng phương pháp mới này.

Phần mềm khai thác dữ liệu có chức năng khám phá thông tin, đặc biệt là khả năng so sánh số lượng lớn thuộc tính của các trường hợp (mỗi trường hợp là một đơn vị hồ sơ dữ liệu đơn lẻ) để tìm ra những trường hợp tương tự nhau. Phần mềm này giúp ích cho các giám đốc marketing về nhiều mặt. Thứ nhất, họ có thể hiểu và dự đoán hành vi khách hàng tốt hơn. Lấy ví dụ từ những khách hàng bay thường xuyên. Ở đây có nhiều biến số cần phân tích, như vé máy bay được mua ở đâu và mua trước

bao lâu, sau bao lâu lại có một lần khách hàng mua vé nhưng không bay, họ chọn bay hạng nào, hành trình của họ phức tạp đến mức nào... Thứ hai, phần mềm giúp họ phân nhóm những khách hàng vốn khó xác định nếu chỉ sử dụng các giả thuyết. Ví dụ, một công ty bảo hiểm nhân thọ khám phá một nhóm người hút thuốc có nguy cơ rủi ro thấp từ nhóm những người hút thuốc có nguy cơ rủi ro cao. Đây là những khách hàng thận trọng trong tất cả mọi hoạt động, ngoại trừ một điều là họ hút thuốc. Công ty có thể giữ lại những khách hàng này theo cách có lợi cho mình bằng cách đưa ra mức phí bảo hiểm thấp hơn một chút.

Hoạt động khai thác dữ liệu trong marketing

Dưới đây là một số ví dụ về những thông tin cần tìm hiểu khi khai thác dữ liệu khách hàng:

- *Phân tích những khách hàng mà doanh nghiệp giành được và để mất đi.* Sự thay đổi trong hành vi là ngẫu nhiên, hay tương quan với xu hướng kinh doanh, các yếu tố kinh tế và xã hội, hay hoạt động của đối thủ cạnh tranh?
- *Hành trình của khách hàng*. Vì sao khách hàng thay đổi sản phẩm hay dịch vụ? Các khuôn mẫu mua hàng có thể cho thấy họ mua một sản phẩm nào đó tiếp sau một sản phẩm khác. Chẳng hạn trong 70% trường hợp, sau khi mua một chiếc váy, khách hàng sẽ mua thêm một đôi giày để đi với nó. Sự liên kết giữa các loại sản phẩm và khả năng khách hàng xuôi theo một chuỗi hành động có thể tác động đến cách sắp xếp hàng hóa trong một cửa hiệu và cách mua bán hay khuyến mãi vào một số thời điểm nào đó trong năm.
- *Khả năng lôi cuốn khách hàng*. Chiến dịch marketing đã tiếp cận đúng đối tượng khách hàng chưa? Việc tăng hiệu quả của chiến dịch (ví dụ số khách hàng có phản ứng tích cực tăng lên, hay giảm chi phí tìm khách hàng mới) có thể giúp công ty tiết kiệm một khoản tiền lớn. Khuynh hướng khách hàng mua các sản phẩm nào đó có thể được sử dụng để dự đoán hành vi tương lai đối với sản phẩm mới.
- *Phân tích phản ứng khách hàng*. Điều gì khiến khách hàng phản ứng hay không phản ứng với một chiến dịch? Khách hàng nào phản ứng thường xuyên nhất, đối với lời chào hàng nào?
- *Phân tích khuyến mãi.* Kết quả một chương trình khuyến mãi là gì? Khách hàng nào mua sản phẩm cụ thể nào và tại sao? Nhiệm vụ chủ yếu ở đây là giải thích hành vi được quan sát, rồi phân loại dựa trên nhóm khách hàng và sản phẩm bằng cách so sánh các phân khúc khách hàng trước và sau chương trình khuyến mãi đó.
- *Phân tích việc mua hàng*. Khách hàng cá nhân mua những loại sản phẩm và dịch vụ nào?
- *Phân tích tính thời vụ*. Khuôn mẫu mua hàng thay đổi như thế nào trong năm? Doanh nghiệp có thể nghiên cứu khuôn mẫu thời vụ về sản phẩm và mối liên kết giữa các sản phẩm.
- *Phân tích về thứ tự ưu tiên*. Khách hàng thích mua sản phẩm theo thứ tự nào? Điều này thay đổi như thế nào theo từng loại khách hàng?
- *Lòng trung thành của khách hàng*. Yếu tố nào khiến khách hàng trung thành với một công ty hay một sản phẩm?
- *Bán sản phẩm và dịch vụ cộng thêm*. Sản phẩm nào khác có thể chào bán cho khách hàng hiện tại?
- *Xác định thị trường cao cấp và hướng mục tiêu marketing*. Những phân khúc nào đang tồn tại

hay có khuôn mẫu mua hàng cụ thể nào chưa được nhận diện? Sự tồn tại của nhiều phân khúc, thường là phân khúc nhỏ, giá trị cao, có thể là cơ hội chào bán sản phẩm/dịch vụ mới. Ví dụ, bạn phát hiện ra một nhóm nhỏ những người lái xe hiếm khi gặp tai nạn, mặc dù họ lái xe rất nhanh và tốn nhiều tiền để sửa chữa. Bạn hãy chào bán sản phẩm bảo hiểm đặc biệt cho những người say mê xe thể thao loại cũ này.

- *Phân tích kênh giao tiếp và phương tiện truyền thông*. Những kênh nào được đối tượng khách hàng nào đó yêu thích sử dụng? Sở thích của họ có thay đổi trong việc giao tiếp với doanh nghiệp không?
- *Phân tích kênh phân phối*. Kênh nào đang được những loại khách hàng nào sử dụng, khi nào và cho sản phẩm nào? Kênh nào sẽ thích hợp nhất với một khu vực địa lý khách hàng cho trước? Số lượng chi nhánh tối ưu cần có để bao phủ thị trường là bao nhiêu?
- *Phân tích giỏ hàng*. Có sự liên quan nào giữa các sản phẩm trong cùng một giỏ hàng, giữa các sản phẩm mua trong tuần, tháng hay năm? Đây là sự ứng dụng cổ điển của phép phân tích về mối liên kết sản phẩm, qua đó xác định sự phụ thuộc giữa các hoạt động có vẻ như không liên quan gì đến nhau.

Trường hợp nghiên cứu:

Công ty ING Direct tại Mỹ

Là ngân hàng dẫn đầu trong lĩnh vực bán lẻ, ING Direct cam kết tìm những cách thức mới và sáng tạo để cung cấp sản phẩm thích hợp và dịch vụ vượt trội cho khách hàng của mình. Bằng cách củng cố hệ thống với sự trợ giúp của hãng tư vấn E.piphany, họ đã tạo ra nhiều tương tác thông minh hơn với khách hàng, đồng thời cung cấp sản phẩm/dịch vụ được thiết kế theo nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Cụ thể, ngân hàng này đã triển khai chương trình cho 500 đại lý, các trung tâm liên lạc và trên nhiều trang trong website của họ. Chương trình sử dụng kết hợp các quy tắc và phân tích để cung cấp lời chào hàng phù hợp nhất cho khách hàng vào thời điểm thích hợp khi khách hàng liên lạc với họ. Trung bình 2,4 triệu khách hàng trực tuyến và 100.000 người gọi điện thoại đến ngân hàng mỗi tháng nhận được những lời chào hàng được thiết kế riêng thông qua giải pháp phân tích. Chương trình này mang lại nhiều lợi ích cho ING Direct, từ việc tạo ra doanh thu trực tiếp và gián tiếp, đến tiết kiệm chi phí và tăng hiệu quả marketing. Bên cạnh đó, ING Direct đã có được tỷ lệ phản hồi rất cao cho những lời chào hàng:

- Các trung tâm liên lạc có tỷ lệ phản hồi cao đến 42%.
- Các trung tâm liên lạc có mức chấp nhận thư chào hàng trung bình là 9,23% - cao hơn 25% so với mức trung bình khi chào hàng tại các kênh giao tiếp là 7,44%.
- Tỷ lệ nhấp chuột trên website là 28%.
- Tỷ lệ chấp nhận thư chào hàng trung bình trên web là 3,86% - cao gấp 17 lần mức trung bình tại các kênh là 0,23%.
- 39% cú nhấp chuột vào các thư chào hàng của ING Direct đưa đến kết quả là tài khoản được mở.

Các lợi ích chiến lược

Sau đây là tổng thể các lợi ích chiến lược do giải pháp này mang lại:

- Tăng doanh thu từ việc bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm. Khách hàng được chào những sản phẩm và dịch vụ hấp dẫn khi mở thêm tài khoản hay sử dụng các dịch vụ khác của ING Direct, trong khi các chương trình khuyến mãi của các sản phẩm và dịch vụ khác trong "gia đình" ING (trang web của ING America's Retirement) giúp tăng doanh thu bán các sản phẩm và dịch vụ cộng thêm trong toàn công ty.
- Tăng doanh thu từ việc bán các sản phẩm và dịch vụ cao cấp. Khách hàng được khuyến khích đầu tư tiền lãi hay tăng hạn mức tín dụng cho các tài khoản ING Direct hiện tại.
- Giữ chân khách hàng. Các khách hàng có tài khoản gần đến hạn được khuyến khích giữ số dư trong các tài khoản hiện tại ở ING Direct. Ngân hàng chỉ giới thiệu cho khách hàng những thông tin phù hợp hay những lời chào hàng giúp tăng mức độ hài lòng khách hàng và giữ khách hàng.
- Thu hút khách hàng mới. Các khách hàng mới được thu hút thông qua hoạt động quảng bá chương trình "Giới thiệu bạn bè", tức là những khách hàng hài lòng sẽ kể cho bạn bè và gia đình họ về ING Direct.
- Tiết kiệm chi phí. Chính sách chào hàng có định hướng bảo đảm thời gian của khách hàng cũng như thời gian của ING Direct không bị lãng phí, trong khi việc tối ưu hóa thời gian chào hàng bảo đảm ngân hàng khỏi mất công chào bán những sản phẩm và dịch vụ cộng thêm.

PHƯƠNG PHÁP KHAI THÁC DỮ LIỆU

Các bước cơ bản của hoạt động phân tích và khai thác dữ liệu là:

1. Thu thập và sắp xếp dữ liệu;
2. Phân tích dữ liệu;
3. Trình bày kết quả.

Dữ liệu cần khai thác phải là dữ liệu liên quan đến vấn đề của doanh nghiệp và có thể giúp doanh nghiệp thấu hiểu khách hàng nếu chúng được phân tích đúng cách. Phần lớn các dữ liệu này là dữ liệu giao dịch và được thu thập trong lúc bán hàng. Thông thường, chỉ một phần dữ liệu có sẵn được lưu giữ lại. Tuy nhiên, đây là những dữ liệu về sản phẩm, không phải dữ liệu về khách hàng. Dữ liệu phản hồi của khách hàng cũng có thể có sẵn. Dù các phản hồi tiêu cực ít khi được thu thập, nhưng đây cũng là những dữ liệu quan trọng. Tập hợp dữ liệu đầy đủ phải bao gồm thông tin phản hồi đối với chiến dịch, dữ liệu khảo sát và nghiên cứu, cũng như dữ liệu về sự bất mãn của khách hàng. Dữ liệu về khách hàng, cách tiếp cận khách hàng, hồ sơ khách hàng và các dữ liệu khác có thể thu thập trong quá trình giao dịch hay thông qua một cách thức đặc biệt nào đó. Việc kết hợp một hay nhiều nguồn sản phẩm lại với nhau có thể giúp doanh nghiệp hiểu rõ hành vi khách hàng và mối quan hệ giữa khách hàng và công ty, hay quan hệ giữa công ty và các khách hàng cũ. Dữ liệu cũng có thể thu thập từ các yếu tố bên ngoài. Các bước căn bản trong khâu khai thác dữ liệu bao gồm:

1. Hiểu vấn đề của doanh nghiệp và những yếu tố có khả năng tác động đến nó.

2. Thu thập và lưu trữ dữ liệu (trích xuất, chuyển tải và nạp dữ liệu).
3. Tổ chức dữ liệu, kết hợp và thanh lọc, phân loại (kể cả việc chia theo hộ gia đình).
4. Tái xác định và chuyển đổi các biến số nhờ các kỹ thuật toán học.
5. Thu thập dữ liệu mới hay tìm lại các mục trước kia đã bị bỏ lỡ.
6. Khai thác dữ liệu theo nhiều bước, ví dụ như "khách hàng nội bộ" tìm hiểu về dạng kết quả có thể đạt được.
7. Hình tượng hóa dữ liệu.
8. Yêu cầu mới cho các phân tích, thông tin bổ sung cần được thu thập và phân tích.
9. Đồng hóa, ngoại suy và tính điểm.
10. Lập kế hoạch, bao gồm hành động, giám sát và quyết định nên tiến hành trực tuyến hay ngoại tuyến.

Các phương pháp phân khúc thị trường truyền thống thường kém hiệu quả khi cần tìm hiểu sự thay đổi trong hành vi của khách hàng ở những thời điểm và không gian khác nhau. Lý do là các yếu tố thêm vào này làm cho việc phân tích dữ liệu trở nên phức tạp hơn nhiều. Vấn đề không phải là các kỹ thuật thống kê không thể xử lý được về mặt lý thuyết, mà là việc đưa các yếu tố này vào sẽ làm tăng mức độ phức tạp của vấn đề và khó áp dụng các phương pháp nặng tính giả thuyết.

Cách làm cũ đôi khi khiến doanh nghiệp làm mất dữ liệu, vì dữ liệu mới thường được "dán đè" lên dữ liệu cũ. Vì khả năng suy đoán thường liên quan đến việc phân tích các quan hệ hiện tại và quá khứ, nên các doanh nghiệp cần xem xét việc giữ lại các phiên bản cơ sở dữ liệu cũ để phân tích. Ví dụ công ty bán lẻ cứ cố gắng tìm hiểu lý do vì sao khách hàng mua sắm ở nhiều chi nhánh khác nhau, mà không biết rằng khách hàng đó đã đổi địa chỉ đến ba lần.

Các phương pháp khai thác dữ liệu cơ bản

Phương pháp khám phá

Đây thường là điểm khởi đầu cho những người mới sử dụng công cụ khai thác dữ liệu, vì họ quan tâm đến vấn đề sử dụng dữ liệu để giải quyết vấn đề của doanh nghiệp. Họ sử dụng các phương pháp tự đề ra để xác định bản chất sự biến đổi (mối tương quan) trong dữ liệu và không có ý niệm nào về việc tổ chức dữ liệu. Như vậy, một công ty có thể tin rằng mình có ba loại khách hàng: khách hàng trung bình - những người mua sản phẩm hay dịch vụ bình thường; khách hàng có giá trị rất cao; và khách hàng xấu - như người mắc nợ hay người vỡ nợ. Một chiến dịch marketing có thể đặt mục tiêu giảm số lượng người vỡ nợ, đồng thời tăng khả năng bán sản phẩm hay dịch vụ cộng thêm cho những người thành đạt. Phương pháp phân tích dữ liệu được dẫn dắt bởi sự khám phá có thể cho thấy có nhiều loại người thành đạt với nhiều nhu cầu khác nhau, hoặc việc vỡ nợ có liên quan đến những yếu tố đặc biệt, mà một số người trong nhóm khách hàng "tốt" có thể bị ảnh hưởng.

Phương pháp giả thuyết (còn được gọi là phương pháp thẩm tra)

Đây là phương pháp truyền thống của hoạt động truy vấn tiêu chuẩn, báo cáo, mạng lưới thống kê

và mô phỏng hệ thần kinh hay kỹ thuật toán học. "Mạng thần kinh" đặc biệt thích hợp với những dữ liệu bị nhiễu hay thiếu minh bạch khiến các kỹ thuật thống kê không thể dự đoán chính xác hành vi khách hàng. Người ta sẽ đưa ra một giả thuyết về vài loại đặc điểm mà nhóm khách hàng nào đó có thể có (ví dụ họ có thể là những khách hàng tiềm năng tốt hay những người dễ bị đối thủ cạnh tranh tấn công). Sau đó, một bài kiểm tra sẽ được áp dụng để xem giả thuyết này có chính xác không. Mặc dù phương pháp này vẫn còn có giá trị, nhưng nó có nhược điểm là giả thuyết được thiết lập trước khi được thẩm tra và điều đó có thể dẫn đến tình trạng những vấn đề quan trọng bị bỏ sót. Giả thuyết có thể được chấp nhận, nhưng nó có thể không ở dạng thức tốt nhất hay chưa có tính bao quát. Sẽ phù hợp hơn nếu doanh nghiệp sử dụng quy trình khám phá để xác định những giả thuyết có thể xảy ra, sau đó tập trung kiểm tra từng yếu tố cụ thể. Ví dụ, việc phân khúc khách hàng thành các nhóm mua hàng tạp hóa có thể phát hiện ra một nhóm lớn những cặp vợ chồng già thu nhập thấp. Khi đó, doanh nghiệp mới kiểm tra giả thuyết nhóm này có tương quan với những người mua sản phẩm bảo hiểm mức phí thấp hay không.

Giả thuyết hay khám phá

Hoạt động khai thác dữ liệu có thể được phân thành ba loại, nhưng ranh giới giữa ba loại này không rõ ràng mà có sự đan xen lẫn nhau. Mỗi loại lại có rất nhiều biến thể và cách ứng dụng khác nhau, và chúng đều có thể được sử dụng như một phần trong phương pháp khám phá hay phương pháp giả thuyết. Thông thường, chính khối lượng dữ liệu lớn đẩy các công ty đến các phương pháp khám phá vì thật khó xác định cần xây dựng giả thuyết cho yếu tố nào.

Phương pháp tương quan (hay kết hợp, hoặc sắp xếp chuỗi - nếu thời gian kéo dài)

Phương pháp tương quan tìm hiểu mối quan hệ giữa một hay một nhóm yếu tố. Sự tương quan đơn giản (cho dù là tuyến tính, đại số hay thứ hạng) giữa hai yếu tố thường kèm theo yếu tố niềm tin. Đây là loại dễ hiểu nhất đối với các giám đốc. Theo cách này, thu nhập có thể tương quan với khuynh hướng mua các thương hiệu của chính công ty bán lẻ. Liệu thu nhập cao có phải là nguyên nhân dẫn đến hành vi này không lại là một câu hỏi khác. Phép phân tích đó không trả lời cho câu hỏi trên, mà chỉ gợi ý để tìm câu trả lời. Giả thuyết rằng thu nhập cao hơn khiến khách hàng mua các thương hiệu của chính công ty bán lẻ có thể dựa trên lập luận tâm lý rằng sự tin tưởng vào thương hiệu của nhà sản xuất đang ngày một suy giảm.

Trong lĩnh vực bán lẻ, sự phân tích tương quan được gọi là "phân tích giỏ hàng", ví dụ nó cho thấy rằng có một nhóm khách hàng sau khi mua thịt lợn xông khói liền tìm đến quầy trứng và tương cà. Khi đó, cửa hàng có thể bố trí quầy bán thịt lợn muối, trứng và tương cà gần nhau để tạo sự tiện lợi cho khách hàng, hoặc có thể đặt các mặt hàng này cách xa nhau để bảo đảm rằng khách hàng nhìn thấy các sản phẩm khác mà có thể họ muốn mua. Những khách hàng mua rượu gin và tonic(1) có thể sẽ được tặng phiếu mua hàng để mua một loại rượu gin khác mỗi khi họ mua nước khoáng. Biến dữ liệu thành hành động là quyết định quan trọng nhất trong công tác quản trị. Xâu chuỗi dữ liệu chính là sự kết hợp các sự kiện qua thời gian và là yếu tố chủ chốt khi khai thác dữ liệu. Nếu hành vi mua hàng hay sự phản hồi của khách hàng lặp lại thường xuyên (ví dụ với khách mua tạp hóa hay khách bay thường xuyên) thì doanh nghiệp cần chú trọng khâu khai thác dữ liệu để làm cơ sở cho việc xâu chuỗi này.

Phương pháp phân khúc (hay tập hợp hoặc phân loại)

Việc phân khúc bao gồm xác định nhóm, hạng và phân bổ khách hàng vào từng nhóm, hạng dựa trên một hay một vài tiêu chí cụ thể, như tuổi tác, địa điểm cư ngụ... Những thông tin như vậy thường ít tiết lộ về thành viên của nhóm, vì độ biến thiên trong mỗi nhóm tương đối cao. Việc phân loại phụ thuộc vào nhiều yếu tố có thể được tạo ra bằng các kỹ thuật như mạng lưới thần kinh, và mạng lưới này sẽ phân biệt các cá nhân dựa trên sự đánh giá tổng thể về hành vi của họ. Ví dụ, một mạng lưới được huấn luyện về hoạt động mua sản phẩm có thể nghiên cứu những hành vi trong quá khứ của khách hàng, cũng như được sử dụng để dự đoán xem khách hàng mới có mua sản phẩm hay không.

Phân tích cụm, hay sắp xếp theo cụm, là thuật ngữ để chỉ việc gom các mục tương tự lại với nhau vào một nhóm bằng cách sử dụng một số tiêu chuẩn về sự tương đồng. Các nhóm được chọn lựa sao cho có thể tối đa hóa sự khác biệt giữa chúng và tối thiểu hóa sự khác biệt trong cùng một nhóm. Người ta không quyết định trước rằng nhóm nào cần tồn tại, hay yếu tố nào được cho là quan trọng. Việc phân tích quan hệ được sử dụng để liên kết các khách hàng tương tự nhau và đặt họ vào cùng một nhóm. Chỉ sau đó, đặc điểm của mỗi nhóm mới được nghiên cứu. Thông thường, các phân khúc không tương ứng một cách thật chính xác với các định nghĩa, mà chỉ cho thấy rằng tất cả các thành viên trong một nhóm có những điểm tương tự nhau ở một mức độ nào đó.

"Phân khúc" là một từ hiện nay đang bị lạm dụng và bị gán cho ý nghĩa sai lầm và nguy hiểm rằng, khi được nhóm lại với nhau, tất cả các khách hàng thuộc cùng một nhóm sẽ hành xử giống nhau. Ngược lại, nhiều công ty hiểu từ này là việc ứng dụng những biến số (như địa-nhân khẩu học), mặc dù đây có thể không phải là các yếu tố quan trọng nhất dẫn đến sự khác biệt về hành vi khách hàng. Trên thực tế, phân khúc là quy trình chia ra từng nhóm khách hàng tương tự, nhưng không giống nhau. Có nhiều phương pháp phân khúc khác nhau: có thể là tiền giả định số nhóm đã được biết và cố gắng tìm ra các nhóm đó; tổ chức thành những nhóm lớn, quan trọng; ước tính các thành viên tiêu biểu trong nhóm và cố gắng tìm tất cả những người không phải là thành viên, hay thậm chí cố gắng tìm các thành viên tiêu biểu mà không tính đến việc đưa vào những người không phải là tiêu biểu.

Không có nguyên tắc nào cho hoạt động phân khúc và nhiều kết quả có thể xảy ra. Câu trả lời đúng nhất là câu mà doanh nghiệp có thể biến thành hành động và câu trả lời hay nhất là câu tạo ra kết quả kinh doanh tốt nhất. Cũng cần lưu ý rằng việc phân khúc dựa trên dữ liệu thường được kiểm chứng bằng các kỹ thuật nghiên cứu thị trường để đảm bảo tính thực tế và sự phù hợp của phương pháp được sử dụng.

Khai thác ngôn ngữ và web

Khai thác văn bản là khai thác từ ngữ, tìm hiểu mối liên kết giữa chúng với nhau. Ví dụ, các thư khiếu nại có thể được khai thác để tìm hiểu xem những lời than phiền của khách hàng thuộc dạng phản hồi nào. Nhiều công ty khai thác dữ liệu để biết khách hàng tương tác với website của họ như thế nào (ở những nhật ký web đặc biệt), khám phá xem những loại khách hàng nào quan tâm đến sản phẩm, lời chào hàng và hoạt động truyền thông. Hình thức cao cấp nhất của việc khai thác văn bản là dự án WebFountain của IBM. Dự án này sử dụng phương tiện lưu trữ dung lượng lớn để giữ một bản sao cập nhật của website toàn cầu. Bản sao được sử dụng cho mục đích khai thác thông tin, thông qua các trình ứng dụng khai thác văn bản khác nhau.

Đây là hai ví dụ về ứng dụng của việc khai thác ngôn ngữ để tìm hiểu về khách hàng:

- *Dò tìm danh tiếng.* Trong mỗi doanh nghiệp, danh tiếng tốt là nền tảng của hoạt động kinh doanh. Phương pháp khai thác hệ thống cảnh báo sớm có thể theo dõi và nhận diện vấn đề khi chúng xuất hiện trực tuyến. Nó có thể nhận diện và dò tìm các vấn đề trên toàn cầu có nguy cơ ảnh hưởng đến danh tiếng của một công ty, nhận ra các vấn đề mới đang hình thành và cung cấp một cái nhìn toàn diện về cách khách hàng và những người khác đánh giá về doanh nghiệp. Điều đó rất hữu ích trong những ngành mà nhận thức của công chúng tác động mạnh lên các hoạt động của doanh nghiệp, như các vấn đề liên quan đến sự phát triển bền vững, môi trường, hay hiểm họa đối với sức khỏe, như xăng dầu/năng lượng, sản phẩm đóng gói, bán lẻ, xe hơi, tài chính/đầu tư, sức khỏe và dược phẩm...
- *Dò tìm thông tin truyền miệng.* Hoạt động này cho phép giám sát các thông tin truyền miệng hay những lời bàn tán của khách hàng về một công ty hay sản phẩm của họ, đồng thời được sử dụng để phát triển hay điều chỉnh chiến lược marketing. Thậm chí, những lời truyền miệng đơn giản nhất có thể cung cấp thông tin hữu ích về khách hàng.

Thoạt nhìn, các ứng dụng khai thác dữ liệu có vẻ đắt đỏ khủng khiếp và tốn quá nhiều thời gian. Tất nhiên từ "đắt" chỉ mang tính tương đối, bởi dù sao thì các công ty vẫn phải chi tiền để tồn tại và làm ra lợi nhuận. Doanh nghiệp cần xem xét chỉ số lợi nhuận trên vốn đầu tư. Nếu lợi nhuận cao hơn và kết quả thu được nhiều hơn so với vốn đầu tư thì cũng đáng theo đuổi thương vụ đó, nhất là nếu gặp thời cơ thích hợp thì doanh nghiệp sẽ có lợi thế cạnh tranh lớn. Nhiều ngành bắt đầu phát triển các tập hợp dữ liệu bổ trợ lớn (dịch vụ công cộng hay thẻ tín dụng) hay những ngành đã làm việc này được một thời gian đều thừa nhận rằng việc cải thiện kỹ thuật phân tích đóng vai trò quan trọng trong hoạt động chung. Áp lực cạnh tranh ngày càng tăng, nhận thức về việc dữ liệu có thể cung cấp manh mối để tạo lợi thế cạnh tranh (như trong các chương trình khách bay thường xuyên hay dữ liệu sản phẩm bán lẻ) cũng thúc đẩy doanh nghiệp sử dụng kỹ thuật này. Kỹ thuật này hiện đã trở nên phổ biến trong các ngành như dịch vụ tài chính, bán lẻ, phân phối, đặc biệt là những ngành hay sử dụng thư trực tiếp để chào hàng như viễn thông, dịch vụ công cộng, du lịch và vận chuyển. Nhiều công ty còn xem hoạt động khai thác dữ liệu là một phần tất yếu trong hoạt động của họ.

Lợi ích mà doanh nghiệp thu được từ việc khai thác dữ liệu là rất lớn. Trước hết là nó giúp giảm lãng phí ngân sách marketing, vì tỷ lệ phản hồi tăng nghĩa là bạn có thể tiết kiệm các nguồn lực marketing. Thứ hai là danh tiếng và thương hiệu được củng cố bền vững, vì khách hàng luôn đánh giá cao những công ty chịu lắng nghe họ và phản hồi một cách phù hợp.

TỪ ĐƯỜNG CONG HÌNH CHUÔNG ĐẾN ĐƯỜNG CONG HÌNH GIẾNG

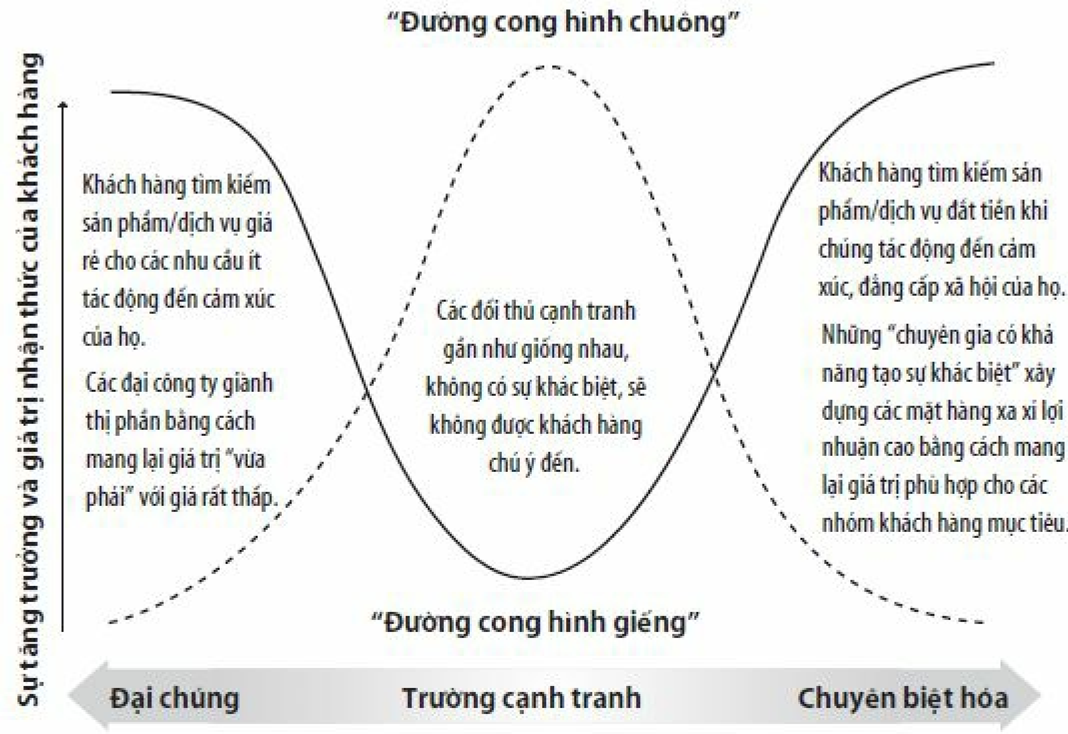
Trong thị trường đang phát triển ngày nay, doanh nghiệp đang phải đối mặt với những thái cực tiêu biểu, sự phức tạp chưa từng thấy của hoạt động kinh doanh, sự cạnh tranh khốc liệt và sự phân cực trên thị trường. Khách hàng ngày càng đòi hỏi những lời chào hàng đáp ứng nhu cầu và sở thích của họ. Họ sẽ chỉ tìm đến các công ty có thể đưa ra những lời chào hàng như vậy. Môi trường mới này đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy từ mô hình phân phối truyền thống - cái gọi là đường cong hình chuông - sang mô hình phân phối mới gọi là "đường cong hình giếng". Đường cong hình giếng dựa trên ý tưởng do Pink đề xuất (năm 2003), trong đó mô tả tình huống tăng trưởng và giá trị nhận thức của khách hàng di chuyển sang các cực đối diện của trường cạnh tranh.

Trước tình hình đó, các công ty cần tập trung vào khách hàng cả trong chiến lược lẫn hoạt động triển khai, vì chỉ có như vậy họ mới có thể tránh bị đối thủ cạnh tranh sành sỏi hơn đánh gục. Việc lấy khách hàng làm trọng tâm phải bắt đầu bằng việc tìm hiểu rõ hơn về nhiều yếu tố và động lực thúc đẩy các quyết định mua sắm của khách hàng mục tiêu. Bằng việc tìm hiểu khách hàng thông qua hoạt động khai thác dữ liệu, các công ty có thể cung cấp dịch vụ khách hàng phù hợp hơn và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Việc khai thác dữ liệu giúp các công ty giải quyết một số vấn đề của cuộc cách mạng marketing trong khi:

- Động cơ thúc đẩy giá trị khách hàng đang phân tán. Các phân khúc thị trường nhỏ được tạo ra từ sự thay đổi về nhân khẩu học (thị trường khách hàng trên 50 tuổi), về thái độ (khách hàng ngày càng hiểu biết về tiếp thị) và trong hành vi. Khách hàng ưa chuộng các thương hiệu cao cấp, nhưng cũng lựa chọn các nhà cung cấp giá rẻ.
- Những "người giữ cổng" ngày càng canh gác kỹ hơn. Những khách hàng bị tấn công dồn dập đang kiểm soát chặt chẽ hơn sự tương tác của họ với các doanh nghiệp. Với công nghệ mới và các quy định, luật lệ, khách hàng sẽ bảo vệ kỹ lưỡng nhân dạng và thông tin cá nhân của họ trước các chiến thuật tiếp thị na ná như nhau.
- Lượng thông tin khổng lồ. Lựa chọn của khách hàng hình thành thông qua cơ hội tiếp cận thông tin tối đa hầu như mọi nơi, mọi lúc và theo mọi cách mà họ muốn. Họ có nhiều nguồn thông tin trên Internet để so sánh giá cả, tư vấn đầu tư và trao đổi thông tin tiêu dùng.
- Siêu công ty đã đến. Các công ty hàng đầu trên thế giới nhanh chóng mở rộng khu vực địa lý, cơ cấu tổ chức, chủng loại sản phẩm và dịch vụ, làm mờ các phân khúc thị trường và nuốt chửng thị phần. Đi đầu trong xu thế này là các công ty trong ngành dịch vụ tài chính, ngân hàng, dịch vụ công cộng, bán lẻ, vận chuyển và viễn thông... ngày càng mang tính xuyên quốc gia khi họ mở rộng phạm vi hoạt động.
- Việc hợp tác đã trở nên phổ biến. Những công ty hàng đầu đang tạo ra các mạng lưới giá trị linh hoạt dựa trên sự tích hợp và cộng tác chặt chẽ với các liên minh đối tác. Các đối thủ nhỏ hơn buộc phải học cách phản ứng nhanh nhạy của những công ty dẫn đầu trong thị trường liên thông này.

Các khuynh hướng chủ đạo này đang đẩy các doanh nghiệp vào thế giới của những thái cực mà sự đa dạng của khách hàng và đòi hỏi mang tính cá nhân ngày một lan tỏa, trong khi cách phân khúc truyền thống được đánh giá là không tương xứng. Khách hàng muốn có giá thấp cho những mặt hàng thiết yếu, nhưng sẵn sàng trả giá cao cho những sản phẩm có ý nghĩa đối với cá nhân họ. Do đó, những doanh nghiệp có vị thế cạnh tranh tốt, có khả năng phát triển và thành công cao chính là những công ty xuyên quốc gia khổng lồ ở một đầu của trường cạnh tranh, còn đầu kia là các công ty bán lẻ. Còn những công ty hoạt động mờ nhạt, không tạo nên sự khác biệt sẽ bị lạc đâu đó ở khoảng giữa và có nguy cơ bị rơi vào quên lãng.

Vậy nên cần có sự chuyển dịch từ đường cong hình chuông (các công ty cố gắng phục vụ thị trường đại chúng, nhưng không thật sự đáp ứng một cách hiệu quả nhu cầu của bất kỳ ai) sang cái mà Pink gọi là đường cong hình giếng (các công ty đẩy mạnh đà tăng trưởng bằng cách áp dụng các mô hình riêng vào mỗi bộ phận trong tổ chức để mang lại giá trị lớn nhất cho các nhóm khách hàng được xác định rõ ràng).



Ý tưởng 'đường cong hình giếng

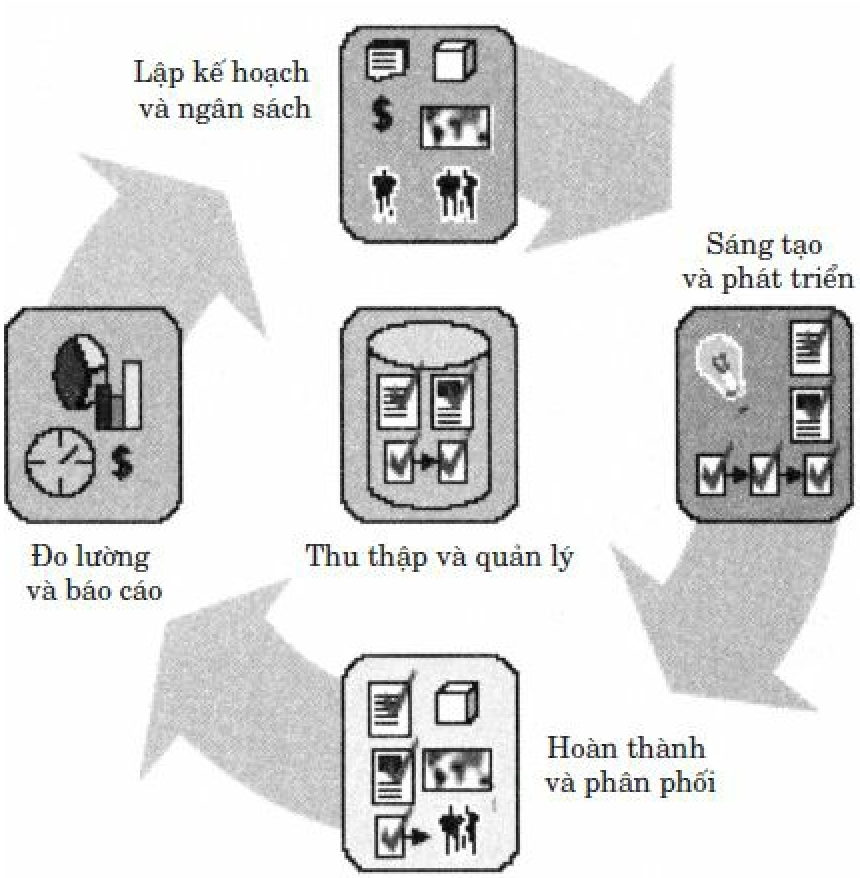
QUẢN TRỊ NGUỒN LỰC MARKETING

Cách mạng marketing đòi hỏi một sự đổi mới trong hoạt động marketing để tập trung hơn nữa vào khách hàng. Với những thông tin khách hàng có được từ việc khai thác dữ liệu, các công ty cố gắng tìm ra những khuôn mẫu trong hành vi khách hàng để lập mô hình cho từng phân khúc, đồng thời xây dựng hàng trăm chiến dịch tiếp thị nhỏ đáp ứng linh hoạt và chủ động nhu cầu thay đổi thường xuyên của khách hàng. Tuy nhiên, vô số trở ngại vẫn còn bày ra trước mắt mà không phải doanh nghiệp nào cũng có khả năng vượt qua một cách nhẹ nhàng. Rõ ràng, môi trường marketing mới đã phức tạp hơn nhiều so với cách đây 50 năm khi khái niệm này mới ra đời. Dưới đây là những thách thức lớn đối với các nhà marketing.

Tính phức tạp của marketing bắt nguồn từ …	Biểu hiện qua…
Khối lượng các chương trình khuyến mãi tăng lên.	Khối lượng chiến dịch giảm vì việc tiếp cận khách hàng mục tiêu được thực hiện tốt hơn, nhưng tần suất chiến dịch tổng thể - số lượng chiến dịch - lại tăng lên.
Các kênh giao tiếp ngày càng nhiều.	Sự xuất hiện ngày càng nhiều kênh và sự tích hợp cần thiết trong các chiến dịch đa kênh cho thấy sự phức tạp của việc lập kế hoạch, sắp xếp theo thứ tự quan trọng và triển khai hoạt động marketing.
Quy trình pháp lý ngày càng phức tạp.	Việc tuân thủ pháp luật ngày càng khó khăn và liên quan đến nhiều người hơn. Đây có thể là một "cơn ác mộng hành chính", nhất là khi nó kết hợp với tốc độ chiến dịch ngày càng tăng.
Có sự chuyển dịch sang truyền thông tức thời.	Việc chuyển sang marketing tức thời với cơ sở dữ liệu được cập nhật trực tiếp, liên tục cho thấy chu trình lập kế hoạch đã được rút ngắn lại.
Có sự liên kết trong ngành.	Bộ phận marketing doanh nghiệp phải hỗ trợ ngày càng nhiều cho thương hiệu và/hoặc đơn vị kinh doanh, trong khi việc lập kế hoạch và tiến hành chiến dịch lại khó khăn hơn.
Thiếu sự hỗ trợ về quy trình trong giải pháp tự động hóa marketing.	Doanh nghiệp có rất ít hay không có sự hỗ trợ nào cho hoạt động quản trị dự án/quản trị nhà cung cấp, lập kế hoạch, phân tích cạnh tranh và quản trị sản phẩm.

Những khó khăn của marketing do tính phức tạp ngày càng tăng của thị trường

Quản trị nguồn lực marketing là tập hợp các quy trình và năng lực nhằm tăng cường khả năng phối hợp và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực marketing bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Những ứng dụng của quản trị nguồn lực marketing sẽ tạo điều kiện cho việc lập kế hoạch và ngân sách, phối hợp hoạt động và đo lường tác động của các nỗ lực marketing. Dưới đây là năm yếu tố chức năng chủ yếu của quản trị nguồn lực marketing.



Các bộ phận cấu thành của hoạt động quản trị quan hệ marketing

Hãy tưởng tượng một công ty bán lẻ lớn với khoảng năm triệu khách hàng đang thực hiện khoảng 20 đến 30 chiến dịch marketing mỗi năm. Họ dự đoán sẽ phải tăng lên 200 đến 300 chiến dịch cho số lượng khách hàng tăng tám hay mười triệu. Để quản lý hoạt động này, họ cần cơ cấu lại quy trình phát triển sáng tạo, nâng cao khả năng quản trị quy trình phê chuẩn trong nội bộ ở mỗi giai đoạn của chiến dịch, kiểm soát việc thực thi hướng dẫn về hệ thống nhận diện thương hiệu và tạo ra các phiên bản khác nhau ở mỗi giai đoạn của quy trình sáng tạo. Công ty này cần nâng cao khả năng nhận diện thương hiệu và sự kiểm soát tổng thể các hoạt động marketing, theo dõi tình hình triển khai tất cả các sáng kiến, bao gồm ngân sách, chi phí, ảnh hưởng lên doanh thu và các tiêu chí chủ yếu khác. Không có gì đáng ngạc nhiên khi việc quản trị nguồn lực marketing giành được sự quan tâm của các công ty lớn. Theo một nghiên cứu năm 2005 thì gần 1/2 các công ty với doanh thu hơn năm tỷ đô-la cho biết họ sẽ triển khai một quy trình cho phép họ quản trị hoạt động mar- keting và các nguồn lực như con người, tài sản và cả tiền bạc. Mục tiêu là giảm 40% thời gian triển khai chiến dịch mới và đạt mức tiết kiệm chi phí lên đến 10%. Nếu điều này tạo lợi thế cạnh tranh như mong đợi thì nó sẽ giúp doanh nghiệp giảm giá bán, và khách hàng đại chúng có thể mua được những sản phẩm có giá tương đối cao lúc mới được tung ra thị trường, như điều đã từng xảy ra với các sản phẩm công nghệ.

Chức năng quản trị nguồn lực marketing thường khá linh hoạt để hỗ trợ và kết nối chương trình marketing với bộ phận marketing, báo cáo đầu tư, khu vực địa lý hay vùng miền, đối tượng khách hàng hay phân khúc, thương hiệu và sản phẩm, cho phép các nhà marketing (và cả giám đốc tài chính) khai thác dữ liệu của tất cả các hoạt động marketing, qua đó có cái nhìn bao quát hơn về những hoạt

động đang diễn ra theo từng bộ phận, ngân sách, khu vực địa lý, ngành nghề, thương hiệu, sản phẩm hay phân khúc khách hàng. Doanh nghiệp cũng cần tiến hành những công việc khác như đo lường hiệu quả hoạt động marketing trên thị trường. Việc triển khai những năng lực như vậy thường đòi hỏi sự tích hợp nhiều giải pháp (được thiết kế riêng hay được cung ứng trọn gói), bên cạnh các giải pháp quản trị quan hệ khách hàng, hoạch định nguồn lực doanh nghiệp và ứng dụng quản trị tài chính.

Việc quản trị nguồn lực marketing giúp tích hợp nhiều giai đoạn khác nhau của phương pháp marketing tại mỗi điểm. Một trong những lợi ích chính là tăng khả năng theo dõi chi phí dự báo, chi phí dự toán và chi phí thực tế, cung cấp các sáng kiến cải thiện hoạt động marketing chi tiết và thường xuyên - điều mà các phương pháp truyền thống vẫn chưa làm được. Khả năng này cho phép doanh nghiệp ra quyết định trong khuôn khổ ngân sách vào đúng thời điểm thích hợp nhất, đồng thời giúp họ phân tích sự kiện tốt hơn để cải tiến và lập các chiến lược marketing trong tương lai. Việc hình dung những ảnh hưởng của quyết định marketing tới thương hiệu và khả năng đạt các mục tiêu marketing là rất cần thiết trong quy trình kinh doanh kết hợp. Doanh thu, chi phí, lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn đầu tư, lợi nhuận trước thuế, thời gian mỗi chu kỳ, quản trị dự án và nhiều yếu tố khác chỉ có thể được cải thiện nếu doanh nghiệp dự đoán được những tác động của mỗi quyết định ban ra. Năng lực quản trị nguồn lực marketing giúp người sử dụng theo dõi tất cả thông tin và kế hoạch, so sánh chúng với kết quả thực tế ở cấp độ sản phẩm hay người tiêu dùng, qua đó nhận diện, chia sẻ các phương pháp tiên tiến nhất trong toàn doanh nghiệp. Bằng việc cập nhật thường xuyên các thông tin chủ yếu về hiệu quả hoạt động, người sử dụng có thể phản ứng nhanh hơn và chính xác hơn khi có sự thay đổi trong kế hoạch. Các cơ hội được khai thác dễ dàng hơn và vấn đề được giải quyết nhanh hơn, lại ít tốn kém hơn.

Những đóng góp và lợi ích của việc quản trị nguồn lực marketing

Nhiều công ty sản xuất phần mềm hiện tại đang chào bán chương trình quản trị nguồn lực marketing, ví dụ như phần mềm Oracle PeopleSoft và SAP. Những công ty hàng đầu trong lĩnh vực này có lẽ là Aprimo, theo sát sau là Unica và SmartPath (năm 2005). Sản phẩm của các công ty này đều hỗ trợ chiến dịch phân tích khai thác dữ liệu hay tiêu chí marketing, bằng cách cho phép xem xét kết quả theo đơn vị kinh doanh, thương hiệu, sản phẩm, phân khúc khách hàng, kênh bán hàng, phương tiện thông tin hay nhà cung cấp. Những đơn vị quan tâm nhiều nhất đến chương trình này là các công ty về thương hiệu và sản phẩm tiêu dùng, các phương tiện truyền thông và công ty bán lẻ. Một số điểm quyết định trong quy trình kinh doanh đòi hỏi khả năng phân tích tinh vi hơn, chứ không chỉ là quản trị và báo cáo. Các lĩnh vực như dự toán tài chính, lợi nhuận tài chính trên vốn đầu tư, phân phối nguồn lực trong market- ing phối hợp, lập kế hoạch tình huống và mô phỏng tình huống cần được sự hỗ trợ của công nghệ. Vì thế, gói quản trị nguồn lực marketing sẽ cung cấp nền tảng và các công ty có thể dựa trên đó để tích hợp các mô hình thống kê nội bộ và bên ngoài với nội dung sở hữu trí tuệ vào quy trình ra quyết định. Những nội dung này có thể bao gồm cả một số dự đoán về hành vi chiến thuật, ví dụ phản ứng của khách hàng hay tỷ lệ khách hàng chuyển đổi theo giá trị. Những khả năng này cho phép tăng hiệu quả hoạt động marketing nhờ phân tích phản ứng của khách hàng trước các chương trình quảng bá thương hiệu, giới thiệu sản phẩm, chương trình khách hàng trung thành và tiếp thị trực tiếp.

Tối ưu hóa và mô phỏng là các năng lực phân tích quản trị nguồn lực marketing cao cấp. Với chương trình "tối ưu hóa", các giám đốc marketing có thể chọn một phần trong nguồn lực marketing để tổ chức theo các chương trình khuyến mãi cụ thể, các chiến dịch tiếp thị trực tiếp ra bên ngoài và chương trình giữ chân khách hàng được kích hoạt bởi sự kiện, chiến dịch bán sản phẩm và dịch vụ

cộng thêm. Chương trình này cũng giúp xác định tính hiệu quả của các chiến dịch tiếp thị được tập trung ở các kênh trực tiếp so với sáng kiến tiếp thị địa phương trong khuôn khổ các kênh đó. Tối ưu hóa hoạt động marketing phối hợp là quy trình ra quyết định, trong đó người sử dụng xác định cách phân bổ ngân sách marketing hàng năm ở tất cả các bộ phận cấu thành như phương tiện truyền thông đại chúng, quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng, và cả các chương trình hỗ trợ nhà phân phối. Việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm cho phép các nhà marketing dựa trên giá trị khách hàng để xác định tỷ lệ kết hợp tốt nhất giữa sản phẩm và dịch vụ trong hồ sơ cá nhân một khách hàng hay trong một phân khúc khách hàng. "Năng lực mô phỏng", ngoài chức năng lập kế hoạch tình huống cho danh mục sản phẩm còn bao gồm khả năng nhận diện sản phẩm tiếp theo có thể chào bán cho khách hàng nhằm tăng giá trị danh mục sản phẩm.

Những kỹ thuật dự đoán này có thể được áp dụng cho các sản phẩm, thương hiệu, kênh và phân khúc khách hàng mới, hỗ trợ cho việc lập kế hoạch, xây dựng ngân sách phát triển sản phẩm hay các chiến dịch giới thiệu sản phẩm mới.

Có thể nói, lợi ích của việc quản trị nguồn lực marketing được thể hiện theo nhiều cách, bao gồm:

- Giảm chi phí tổng thể dành cho marketing sản phẩm và dịch vụ;
- Cải thiện, chính thức hóa và chuẩn hóa quy trình sản xuất, đồng thời phê duyệt chiến lược marketing theo một tiêu chuẩn nhất quán;
- Phát triển khả năng lập kế hoạch và thực hiện chương trình khuyến mãi trong các chu kỳ ngắn hơn để tăng tốc độ ra thị trường;
- Thiết lập khả năng sửa đổi, bổ sung nội dung thông điệp tiếp thị theo nhu cầu của người tiêu dùng;
- Giúp đưa sản phẩm và dịch vụ ra thị trường nhanh hơn và theo cách làm nhất quán hơn;
- Tăng năng suất của bộ phận marketing để họ đỡ mất thời gian vào công việc hành chính, mà phải tập trung nhiều hơn vào các hoạt động tạo nhu cầu;
- Cung cấp cái nhìn toàn diện về tất cả các chương trình khuyến mãi và các chiến dịch quảng bá, cả về lịch trình thực hiện lẫn dưới góc độ tài chính.

Trường hợp nghiên cứu: Peugeot

Công ty Peugeot của Pháp là nhà sản xuất xe hơi lớn thứ sáu trên thế giới. Việc lãng phí ngân sách và giao hàng chậm trong kế hoạch thiết kế và sản xuất hơn 300 triệu cuốn sách giới thiệu xe trên toàn cầu luôn khiến họ phải suy nghĩ. Họ cũng lo lắng về sự hợp tác không hiệu quả giữa nhiều đội nhóm tại nhiều quốc gia khác nhau. Tất cả các chiến dịch marketing của họ phải đáp ứng tiêu chuẩn ISO và điều này làm cho quy trình phê chuẩn trở nên phức tạp. Họ quyết định chọn cách làm khác là tạo ra một nền tảng tập trung trên phạm vi toàn cầu cho hoạt động marketing kỹ thuật số, quản trị công việc và đo lường hiệu quả quy trình. Công cụ quản trị mới đã giúp họ quản trị quy trình thiết kế và thực hiện của hơn 70 người thuộc các đội nhóm nằm rải rác khắp nơi.

Phương pháp này mang lại ba lợi ích chính:

1. Thời gian chu kỳ tung sản phẩm được rút ngắn nhờ sử dụng quy trình mẫu về dòng công việc và các phương pháp tiên tiến nhất.

2. Độ chính xác và tính minh bạch của marketing được nâng cao nhờ tập trung các nguồn lực, với

quy trình báo cáo được tự động hóa theo từng mốc thời gian cụ thể phù hợp tiến độ và thời gian giao hàng.

3. Chi phí được cắt giảm nhờ rút ngắn thời gian học việc của thành viên mới trong nhóm, đẩy mạnh giao tiếp nội bộ và cải thiện quan hệ với nhà cung cấp.

CHƯƠNG 11: Làm cách mạng thông qua con người

LIỆU CÁC NHÀ MARKETING CÓ KHÔN NGOAN HƠN CON ẾCH?

Thành công trong cuộc cách mạng marketing là thành công trong việc lồng ghép những thay đổi lớn vào trong hoạt động thường nhật của tổ chức. Mặc dù cuốn sách này không phải là nơi thảo luận những phương pháp quản trị sự thay đổi, nhưng chúng ta cũng nên xem lại một số nguyên lý cơ bản và đề ra khuôn khổ để tăng cơ hội thành công. Nếu xem xét các nghiên cứu hiện tại về việc ứng dụng những thay đổi trong marketing (chẳng hạn việc đưa phương pháp CRM vào doanh nghiệp), chúng ta sẽ thấy rào cản lớn nhất để thành công là khả năng triển khai các kỹ thuật quản trị sự thay đổi. Lý do là vì các nhà marketing không giỏi lắm về khâu quản trị sự thay đổi, nhưng nếu làm tốt công việc này, họ sẽ thu được những kết quả to lớn không ngờ.

Tại sao vậy? Câu trả lời là mọi người có xu hướng không thích sự thay đổi, vì nó đe dọa tình trạng ổn định hiện tại và ẩn chứa nhiều điều chưa biết. Họ chống lại sự thay đổi và thậm chí công kích tác nhân thay đổi. Doanh nghiệp có thể gặp phải một số kiểu kháng cự kỳ quặc dẫn đến sự bực bội, khó chịu cho tất cả những người có liên quan. Nhưng ngược lại, việc thiếu sự kháng cự rõ ràng không phải là dấu hiệu đáng mừng, vì nó cho thấy mọi người quá lo sợ hay chỉ đơn giản là không quan tâm đến đề xuất thay đổi.

Điều này đưa chúng ta đến vấn đề quan trọng đầu tiên cần giải quyết. Liệu các nhà marketing có khôn ngoan hơn con ếch chăng? Thật đáng buồn khi câu trả lời thường là "không". Ếch rất giỏi nhận biết những thay đổi cơ bản bên ngoài ảnh hưởng đến môi trường sống của chúng. Nếu bạn bỏ một con ếch vào cái đĩa đựng nước nóng, con vật lưỡng cư này sẽ cảm nhận sự thay đổi đột ngột ở môi trường bên ngoài. Nó hiểu rằng nó không thể điều chỉnh nhiệt độ cơ thể nhanh như vậy được, nên nó lập tức nhảy ra để khỏi phải chịu đau đớn. Phần lớn các nhà quản lý cũng có thể hành động tương tự. Khi họ đối diện với một sự thay đổi triệt để và đột ngột, họ sẽ hiểu rằng phải hành động ngay. Tuy nhiên, nếu bạn cũng lấy con ếch ban nãy đặt nhẹ nhàng vào cái đĩa nước ở nhiệt độ bình thường, nó sẽ cảm thấy hết sức thoải mái. Bạn làm nóng nước thêm một chút, con ếch cũng sẽ điều chỉnh thân nhiệt, từng chút một, để thích nghi với sự thay đổi về nhiệt độ. Đến khi nhiệt độ đạt khoảng 50oC, con ếch sẽ rơi vào tình trạng hôn mê và ở 80o nó sẽ bị nấu chín và chết. Bản chất vấn đề ở đây là bất cứ ai cũng nhận thấy sự thay đổi đột ngột, nhưng không phải ai cũng cảm thấy những thay đổi âm thầm, chậm chạp. Mà như vậy thì hậu quả sẽ khôn lường.

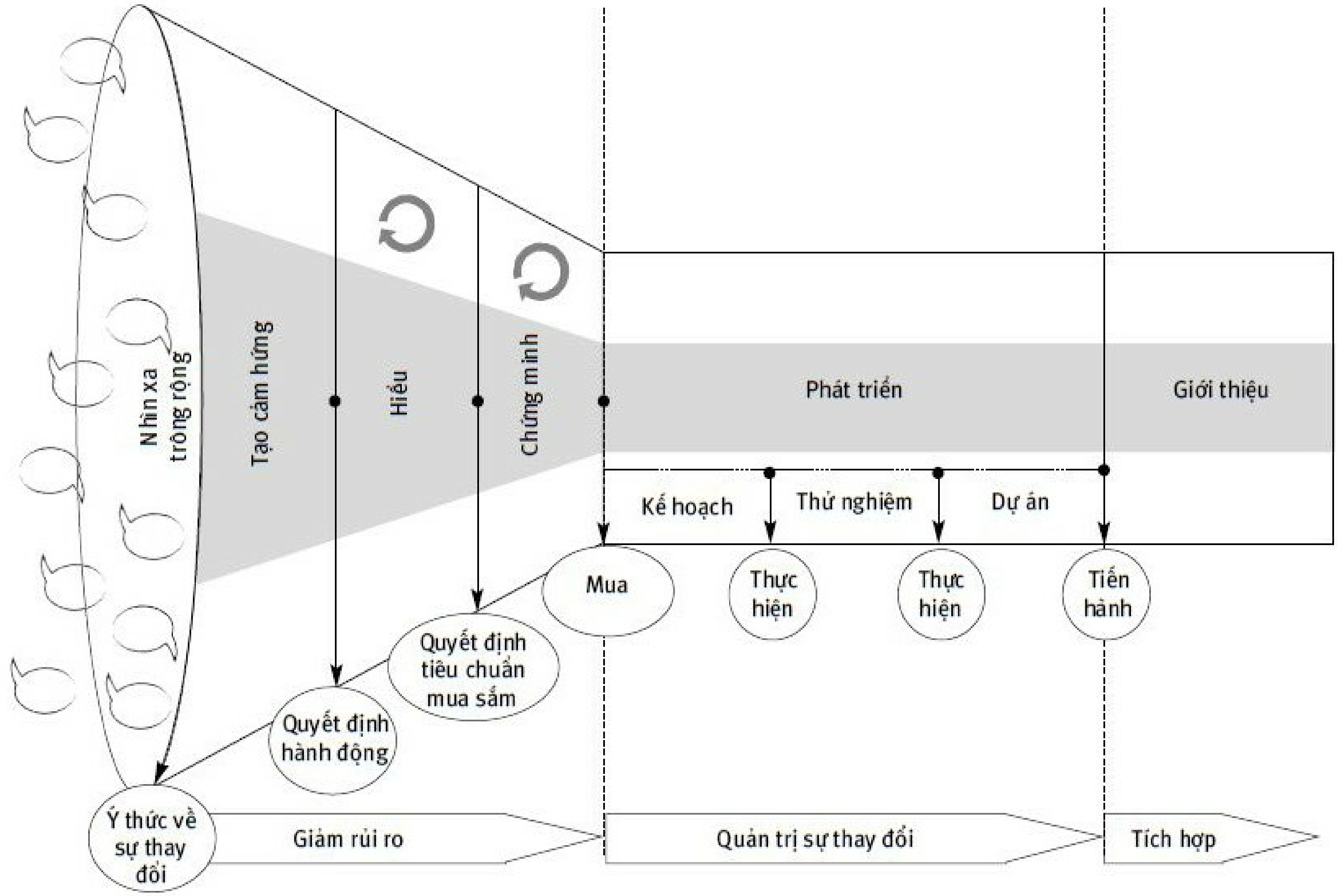
Các chương trình huấn luyện marketing rất ít khi tập trung vào việc quản trị sự thay đổi, chưa kể các nhà marketing ít khi được tiếp xúc với các phương pháp tiên tiến trong việc quản trị sự thay đổi và càng hiếm khi được khen thưởng vì đã thực hiện thành công những thay đổi có độ thử thách cao. Phần thưởng thường chỉ liên quan đến hiệu quả hoạt động marketing mà họ được giao. Điều này cũng tốt đối với các công ty, nơi phương pháp marketing không thay đổi nhiều. Thế nhưng ở những tổ chức mà sự thay đổi trong luật pháp, công nghệ hay các lực lượng thị trường thường xuyên tác động làm biến đổi cách thức xử lý công việc của các nhà marketing, thì điều này là rất nguy hiểm, và giám đốc marketing thấm thía hậu quả hơn ai hết. Vì thế, hãy xem xét hồ sơ quản trị sự thay đổi của chính bạn, cân nhắc quy mô công việc mà bạn đảm nhận và đảm bảo bạn có khả năng lập kế hoạch để thay đổi.

Điều này có thể buộc bạn phải quay trở lại trường học thêm vài khóa, hay thuê các nhà tư vấn hỗ trợ bạn trong quy trình này.

Con ếch còn có thể cho chúng ta thêm một ví dụ khác. Ếch không đi, chúng chỉ nhảy. Chúng có thể nhảy bất kỳ hướng nào, kể cả những hướng bạn không ngờ tới. Tương tự, cách mạng marketing đòi hỏi doanh nghiệp phải di chuyển về một tương lai không liên quan gì đến quá khứ. Đây không phải là sự thay đổi tuyến tính, mà là việc quan sát môi trường xung quanh và nhảy vọt đến một điểm mới. Bạn hãy tham khảo hướng dẫn dựa trên yếu tố 4I này.

- *Imagine* (tưởng tượng) - hình dung về những gì có thể làm được. Một công ty sáng tạo đáp ứng và dự đoán các loại dịch vụ khách hàng mới, các quan hệ mới, các chiến dịch marketing mới. Đây là lĩnh vực của cảm hứng. Phương pháp mà bạn vẫn làm trước đây có thể sẽ chậm phát huy tác dụng. Doanh nghiệp nên sử dụng phương pháp lập kế hoạch tình huống và động não để xác định chiêu thức mới, đáng ngạc nhiên sẽ được thực hiện trong ba (hay năm) năm tới.
- *Ignition* (khởi động) - luôn đặt khách hàng lên vị trí ưu tiên số một, hãy đổi mới và sáng tạo. Doanh nghiệp cần hiểu biết về khách hàng một cách sâu sắc hơn, đồng thời ứng dụng công nghệ mới để phát triển kiến thức về khách hàng, và một khi khám phá ra ước mơ, kỳ vọng của khách hàng thì doanh nghiệp phải lập tức hành động ngay.
- *Inspire* (tạo cảm hứng) - động viên các đội nhóm. Doanh nghiệp sẽ phải thay đổi các giá trị văn hóa để khuyến khích, thúc đẩy nhân viên tích cực tham gia vào chương trình đổi mới.
- *Implement* (thực hiện) - và đo lường. Không chỉ đo lường hiệu quả hoạt động marketing hiện tại và quan hệ khách hàng, doanh nghiệp còn phải đo lường cả tinh thần và các giá trị trong nội bộ đội ngũ marketing. Chính sự tiến triển về tinh thần và giá trị này có thể là yếu tố tạo ra khả năng thành công cho doanh nghiệp.

Giữa thế kỷ XX, nhà khoa học xã hội nổi tiếng Kurt Lewin với công trình về lý thuyết hiện trường và các khía cạnh thay đổi về tổ chức đã nhận xét rằng: "Không có gì thực tiễn bằng một lý thuyết tốt". Để thành công trong cuộc cách mạng marketing, các nhà quản lý marketing cần một mô hình hoạt động tốt để đưa sự thay đổi vào trong tổ chức. Quy trình này được minh họa trong hình sau đây.



Quản trị cách mạng marketing

ÁP LỰC THAY ĐỔI

Ba yếu tố thay đổi cần được xem xét là môi trường marketing, doanh nghiệp và con người. Sở dĩ chúng ta cần tập trung vào sự thay đổi bởi nó tác động đến các thành viên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, khách hàng cũng có thể là một yếu tố cần xem xét một cách thận trọng trong quy trình quản lý sự thay đổi.

Tổ chức và cá nhân có những động cơ thay đổi khác nhau khi tiến hành thay đổi. Nhìn chung, cả hai đều chịu sự tác động của môi trường bên ngoài, cụ thể là môi trường bên ngoài thúc đẩy cả cá nhân và tổ chức phải thay đổi cách làm việc và xây dựng quan hệ. Mặc dù công nghệ (như công nghệ khai thác dữ liệu) đã làm thay đổi nhiều đặc điểm công việc, nhưng bản thân công nghệ không tác động đến giám đốc điều hành hay anh nhân viên chạy giấy tờ. Trên thực tế, cả hai đều chịu tác động bởi những kết quả mà công nghệ làm ra, nghĩa là những kết quả đó buộc họ phải thay đổi phương thức làm việc để tạo lợi thế cạnh tranh trên phạm vi toàn cầu, để tích hợp các ngành không tương thích với nhau, để phát triển ở những khu vực thị trường liên kết, để vận hành trong dây chuyền giá trị tích hợp, để thích ứng với thái độ hay thay đổi của khách hàng. Những điều này lại làm thay đổi thực tiễn kinh doanh, tạo điều kiện thực thi các luật lệ phức tạp hơn, cho phép khách hàng yên tâm về các vấn đề môi trường và biến sức mạnh quản trị thành hàng hóa.

Với doanh nghiệp, công cuộc thay đổi này bị thúc đẩy bởi nhu cầu phát triển của một tổ chức lấy

khách hàng làm trọng tâm. Công ty phải sẵn sàng phản ứng nhanh trong khi tiếp cận các lực lượng thị trường. Về trung hạn, công ty đó phải duy trì và nâng cao khả năng sinh lợi, đồng thời tránh để các sáng kiến hiệu quả rơi vào vòng xoắn ốc ngày càng thu hẹp, mà đối tượng bị bóp nghẹt trước hết là nhân viên, tiếp theo là khách hàng. Bên cạnh đó, công ty phải củng cố lòng trung thành của các thành phần liên quan và sự bảo đảm của thị trường vốn nhằm củng cố lợi thế cạnh tranh ở các thị trường mới và các quốc gia mới. Trên hết, sự thay đổi phải tập trung vào việc giúp doanh nghiệp đứng vững (có lợi nhuận và có khả năng cạnh tranh với cơ sở hạ tầng không quá tốn kém) trong dài hạn. Nói cách khác, sự thay đổi phải vừa mang tính chiến lược, vừa mang tính chiến thuật.

Những điều này sẽ khiến tất cả nhân viên quan tâm từ góc độ cá nhân. Họ lo lắng về sự thiếu an toàn, cả trong ngắn hạn, và tự hỏi liệu họ có còn giữ được công việc này không. Bị tác động bởi các chủ trương cắt giảm ngân sách của công ty, nhân viên nào cũng có nguy cơ bị giảm biên chế, bất kể họ làm việc tốt đến đâu. Trong không khí siết chặt về chi phí như thế, thành tích của họ khó được công nhận và tưởng thưởng. Khi lợi ích về tài chính có vẻ là chuyện xa vời thì từng cá nhân bắt đầu bị thôi thúc phải tự chăm lo cho mình, lập kế hoạch về công việc dự phòng, trang bị lại kiến thức để nắm bắt cơ hội thay đổi vị trí, cấp bậc và lương bổng. Sự tiến triển có thể chậm, thậm chí có thể không rõ ràng nếu xét trong trung hạn.

CÁC CÔNG CỤ VÀ KỸ THUẬT

Các giám đốc marketing hiếm khi có cơ hội thứ hai để sửa sai nếu không làm mọi việc chính xác, hiệu quả ngay từ đầu. Vì thế, hãy lựa chọn công cụ và kỹ thuật thiết yếu đối với quy trình thay đổi và việc sử dụng chúng đúng cách, có hệ thống sẽ làm nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

		Cấp độ thay đổi	
		Dần dần	Triệt để
Phong cách thay đổi	Tham gia	*Tiến triển*	*Đổi mới*
	Độc đoán	*Trung bình*	*Sống còn*

Cấp độ thay đổi

Theo hình trên, chúng ta thấy mức độ thay đổi mà doanh nghiệp trải qua sẽ phụ thuộc một phần vào phương pháp mà họ chọn. Phương pháp đổi mới nhanh, hay "Big Bang", có nghĩa là doanh nghiệp sẽ tiến hành những thay đổi lớn, nhanh chóng tạo ra một tổ chức mới, với một số quy trình kinh doanh và hệ thống công nghệ thông tin hoàn toàn mới. Doanh nghiệp có thể cần tuyển nhân viên mới để những người này mang đến kinh nghiệm về sự thay đổi hay giải pháp marketing mới mà họ đã có từ các công ty khác. Thậm chí, doanh nghiệp có thể mua lại công ty khác hay lập chi nhánh mới như một phần của sự thay đổi. Một khả năng khác là lựa chọn phương pháp tiến hóa, nghĩa là từng bước phát triển tổ chức trên cơ sở bộ máy và nguồn lực hiện tại.

Mỗi phương pháp đều có những lợi thế và bất cập riêng. Phương pháp đổi mới nhanh cho phép công ty di chuyển mau lẹ hơn và sớm đạt được lợi ích từ chiến lược của mình, nhưng luôn đi kèm với nhiều xáo trộn. Ví dụ, các vụ sáp nhập và mua lại cần được quản lý một cách thận trọng. Phương pháp tiến hóa thường dễ thực hiện hơn vì trong mỗi khoảng thời gian, doanh nghiệp chỉ cần giải quyết một

số ít vấn đề. Tuy nhiên, nếu quy trình thay đổi diễn ra quá chậm chạp, thì lợi ích nhận được có thể sẽ không đáng kể. Đây là vấn đề cam go trong các thị trường có tính cạnh tranh cao, trong đó lợi thế của người đi tiên phong là rất lớn.

Tổ chức nào cũng muốn quản trị tốt sự thay đổi để mang lại những điều tốt đẹp hơn cho tất cả những ai có liên quan. Khi sự thay đổi được áp dụng để cải tiến một cách làm việc nào đó, tổ chức phải quản trị sự thay đổi từ góc độ lợi ích của bản thân, của đội và của nhóm. Doanh nghiệp có thể hình dung ra một tập hợp các kỹ thuật cho thấy loại phương pháp nào sẽ thích hợp với quy trình quản trị sự thay đổi. Bảng dưới đây sẽ gợi ý phạm vi thay đổi và mức độ can thiệp của tổ chức.

Vai trò	Mức độ can thiệp (từ 1 đến 10)
Thụ động (không làm gì cả)	1 (thấp)
Phản ứng (dập lửa)	3
Tác nhân thay đổi (chất xúc tác cho sự thay đổi)	5
Tiên phong thực hiện (định hình nhóm)	7
Lãnh đạo	10 (cao)

Chọn một vai trò trong quá trình thay đổi

Đây là năm cấp độ phổ biến có thể tạo sự khác biệt trong các tổ chức. Vai trò thụ động là dễ dàng nhất đối với những người quản trị sự thay đổi, nhưng lại gần như vô hiệu hóa quy trình thay đổi. Vai trò dập lửa có thể chấp nhận được vì đã có sự phản ứng nhất định dưới dạng lời tuyên bố hay hành động. Vai trò phản ứng phức tạp hơn vai trò thụ động, vì phản ứng có thể chưa hẳn đã hỗ trợ quy trình thay đổi. Tác nhân thay đổi có thể là cá nhân hay nhóm tạo ra phản ứng. Với vai trò chất xúc tác, nhóm sẽ tương tác bằng nhiều cách khác nhau với tất cả các cấp độ trong tổ chức, triển khai các công cụ và kỹ thuật trong nhiều tình huống khác nhau. Tính phức tạp cao hơn, nhưng mức độ can thiệp của vai trò phản ứng vẫn giữ nguyên ở khoảng giữa. Người tiên phong thực hiện là những người sẵn sàng thay đổi và dám thay đổi. Họ muốn hành động mạnh mẽ, dứt khoát để quy trình thay đổi luôn tiến triển. Một cuộc bàn bạc của nhiều thành viên tiên phong có thể nhanh chóng đi trật đường ray, nếu tất cả các giá trị doanh nghiệp cơ bản lần lượt bị bỏ qua và cả nhóm sẽ "phát minh" ra một kết quả độc đáo, bất khả thi! Vai trò lãnh đạo cuối cùng là phức tạp nhất. Quyền lực được đặt vào tay một người hay một nhóm người, có thể là những người đầy nghị lực sáng tạo, mà cũng có thể là bè đảng, phe phái. Vai trò lãnh đạo có thể mang đến thành công vang dội hay thất bại thảm hại. Trong cuộc cách mạng marketing của chúng ta, vị trí của nhà quản lý phải ở vị trí trên cùng của thang đo để luôn giữ vai trò chủ động hay vai trò lãnh đạo của toàn bộ quy trình thay đổi.

Sự thay đổi phải được lập kế hoạch tỉ mỉ, chu đáo, nếu không rất có khả năng gặp thất bại. Trong một nghiên cứu năm 2002 về chương trình thay đổi ở 40 tổ chức trên thế giới, các chuyên gia đã khám phá ra rằng 58% tổ chức không thể đạt mục tiêu đề ra, 42% còn lại đạt hay vượt mức lợi nhuận kỳ vọng nhờ quản trị thành công sự thay đổi trong tổ chức. Bộ Lao động Mỹ ước tính năng suất của tổ chức có thể giảm đến 45% trong khi doanh nghiệp đang tiến hành cải tổ. Lý do là vì nhân viên phải tập trung vào quy trình thay đổi.

Khả năng quản trị tốt thời kỳ chuyển tiếp giúp doanh nghiệp hạn chế tình trạng suy giảm hiệu quả hoạt động và tối đa hóa lợi nhuận trên vốn đầu tư. Trong giai đoạn này, nhiệm vụ của người lãnh đạo có thể là:

- Khích lệ, động viên mọi người, giúp giảm bớt nỗi lo sợ của nhân viên về những sự việc đang chờ đợi họ.
- Tạo ra môi trường thích hợp để những người cần phải thay đổi đỡ căng thẳng, khó khăn. Thành công của họ trong việc thay đổi là sự hỗ trợ quan trọng để toàn công ty thay đổi thành công.
- Nêu lên và giải thích những kỳ vọng về sự thay đổi cần có. Đây là điều kiện tiên quyết để phát triển những năng lực mới.
- Kêu gọi sự ủng hộ của những bộ phận khác nhau trong tổ chức (như phòng tài chính và hậu cần). Bản thân các bộ phận này có thể không cần tiến hành những thay đổi sâu sắc, nhưng họ phải sẵn sàng cung cấp những nguồn lực thiết yếu ngay khi cần đến.

Tóm lại, khả năng quản trị thay đổi sẽ giúp các nhà marketing hiểu những thách thức và cơ hội khi chuyển sang một phương pháp mới.

BẮT MẠCH TỔ CHỨC: PHÂN TÍCH VỀ CƠ CẤU

Một điều gần như chân lý là cơ hội thành công sẽ rất nhỏ, trừ khi những người tác động và chịu tác động bởi sự thay đổi tỏ ra hết sức thận trọng. Vì thế, trước tiên cần quan sát tình hình thực tại của tổ chức sẽ tiến hành sự thay đổi. Bảng câu hỏi dưới đây có thể được sử dụng để bắt mạch tình trạng hệ thống và quy trình hiện hữu, cũng như hiệu quả của chúng. Bảng này được thiết kế để xem xét hiệu quả hoạt động hiện tại của tổ chức trong tám lĩnh vực quan trọng. Đó là: những hoạt động chủ yếu của công ty, cơ cấu tổ chức, quan hệ con người, động cơ, vai trò hỗ trợ, quản trị và lãnh đạo, thái độ đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động. Các thành viên được yêu cầu điền vào bảng câu hỏi, trả lời mỗi câu hỏi trên thang điểm bảy, từ Hoàn toàn đồng ý (1), Đồng ý, Khá đồng ý, Trung lập, Không đồng ý một phần, Không đồng ý, đến Hoàn toàn không đồng ý (7). Điểm số của mỗi cá nhân sẽ được nhập vào bảng điểm và tổng hợp lại ở Bảng điểm chẩn đoán.

STT	Nội dung	Điểm
1	Tôi hiểu mục tiêu marketing của công ty này	__
2	Cách tổ chức công việc ở đây hiệu quả	__
3	Các nhà quản lý luôn lắng nghe ý kiến để tập trung tốt hơn vào khách hàng	__
4	Tôi được khuyến khích phát huy tối đa tiềm năng	__
5	Cấp trên trực tiếp của tôi có những ý kiến hữu ích cho tôi và nhóm của tôi	__
6	Cấp trên trực tiếp của tôi hỗ trợ và giúp đỡ tôi trong công việc	__
7	Công ty này có chính sách và quy trình marketing phù hợp, được cập nhật liên tục.	__
8	Chúng tôi thường xuyên đạt mục tiêu marketing của mình	__
9	Mục đích và tiêu chí của công ty này được nêu rõ theo thuật ngữ marketing.	__
10	Công việc và phạm vi quyền hạn rất linh hoạt.	__
11	Tôi lúc nào cũng có thể nói chuyện với ai đó tại công sở nếu có vấn đề gì liên quan đến công việc.	__
12	Mức lương mà tôi nhận được tương xứng với công việc tôi làm.	__
13	Tôi có tất cả thông tin và nguồn lực cần thiết để làm tốt công việc.	__
14	Phong cách quản lý của công ty tôi hữu ích và hiệu quả.	__
15	Chúng tôi thường xuyên xem xét việc tập trung vào khách hàng và cải tiến hoạt động.	__
16	Kết quả đạt được là do mọi người hết lòng với công việc.	__

17	Tôi thấy thoải mái khi làm công việc của mình.	__
18	Cách phân chia công việc phù hợp, rõ ràng.	__
19	Quan hệ cá nhân của tôi với đồng nghiệp, khách hàng và nhà cung cấp rất tốt.	__
20	Có cơ hội thăng tiến và đảm nhận trách nhiệm cao hơn trong tổ chức này.	__
21	Công ty tôi đề ra các kế hoạch có tính thực tế cao.	__
22	Năng lực hoạt động của tôi được đánh giá thường xuyên và tôi nhận được ý kiến phản hồi về kỹ năng quản trị quan hệ của mình.	__
23	Có những lúc tôi muốn rảnh rang hơn để thực hiện những thay đổi trong công việc của mình.	__
24	Tất cả mọi người ở công ty đều ý thức về chi phí và tìm cách tận dụng tốt nhất các nguồn lực.	__
25	Những mối ưu tiên của công ty này đều được tất cả nhân viên hiểu rõ, và họ quyết tâm để thực hiện các ưu tiên đó.	__
26	Chúng tôi liên tục tìm cách cải thiện phương pháp làm việc.	__
27	Mọi người làm việc trong bầu không khí hợp tác, tất cả chúng tôi đều chung sức giải quyết các vấn đề của khách hàng.	__
28	Tất cả nhiệm vụ trong công ty đều được khuyến khích và công nhận.	__
29	Các phòng ban phối hợp với nhau để đạt mục tiêu về khách hàng. Không có sự chia rẽ giữa các phòng chức năng trong công ty tôi.	__
30	Mọi người đều công nhận rằng ban lãnh đạo luôn tạo cảm hứng và khuyến khích nhân viên.	__
31	Công ty này có khả năng thay đổi	__
32	Công việc chúng tôi làm lúc nào cũng cần thiết và hiệu quả. Chúng tôi hoàn thành tốt công việc!	__
33	Trong mảng công việc của riêng tôi, các mục tiêu liên quan đến quản trị khách hàng rất rõ ràng và vai trò của mỗi người đều được xác định dựa trên các mục tiêu đó.	__
34	Cách cơ cấu công việc trong công ty tạo ra sự hài lòng chung cho mọi người.	__
35	Sự bất đồng về ý kiến và quan điểm được giải quyết bằng những giải pháp hướng tới khách hàng và đó là những giải pháp được mọi người hiểu và chấp nhận.	__
36	Hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn đã được thỏa thuận.	__
37	Tôi luôn biết rằng tôi có thể gọi các phòng ban khác hay các bộ phận khác trong dây chuyền cung ứng và nhờ họ giúp đỡ, nếu tôi gặp vấn đề.	__
38	Phong cách quản lý của trưởng phòng giúp tôi làm việc tốt hơn.	__
39	Sự sáng tạo và sáng kiến được khuyến khích. Nhân viên không cần phải hỏi ý kiến cấp trên về những quyết định ít quan trọng.	__
40	Tất cả mọi người đều cố gắng làm tốt công việc của mình.	__

Bắt mạch tổ chức marketing

Công việc chủ yếu	Cơ cấu tổ chức	Quan hệ	Động cơ	Hỗ trợ	Quản trị và lãnh đạo	Thái độ đối với thay đổi	Hiệu quả hoạt động
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32
33	34	35	36	37	38	39	40
Tổng cộng							
Trung bình							

Bảng điểm chẩn đoán

Bảng chẩn đoán này không tiết lộ cách đưa những thay đổi cần thiết vào một công ty hay một doanh nghiệp cụ thể nào, mà chỉ cho thấy những lĩnh vực là thế mạnh và những điểm yếu cần đặc biệt chú ý trong quy trình thay đổi. Bên cạnh đó, những kết quả này còn nêu bật sự khác biệt giữa các bộ phận hay phòng ban của công ty. Ban lãnh đạo có thể sử dụng kết quả này để lập chiến lược thay đổi hiệu quả hơn.

Bài tập trên có một ứng dụng khác. Trong lịch sử nhân loại, chúng ta thấy rằng yếu tố tinh thần có thể giúp con người vượt qua những khó khăn thực tại, như David từng chiến thắng đối thủ của mình là gã khổng lồ Goliath. Tinh thần đóng vai trò quan trọng và sự tự tin của ban quản lý cùng nhân viên của họ sẽ quyết định thành công. Nếu cấp quản lý đặt kỳ vọng thấp vào nhân viên hay thiếu tin tưởng vào khả năng của nhân viên, nghĩa là họ đã bắt đầu một chuyến đi mạo hiểm đầy khó khăn bị hạn chế bởi tư duy tiêu cực. Điều đó có thể tạo ra những phản ứng đối nghịch. Công cụ chẩn đoán sẽ cho tất cả những người có liên quan thấy rằng các cấp quản lý biết rõ quy mô của sự thay đổi mà họ sắp đưa vào tổ chức, lưu tâm đến những mối quan ngại của nhân viên và sẵn sàng đối mặt với những khía cạnh văn hóa, tổ chức có thể khiến nhân viên kháng cự lại sự thay đổi đó. Những giả định sai lầm về văn hóa và tinh thần có thể dẫn đến nhiều quyết định tồi tệ. Công cụ chẩn đoán buộc các quản lý đặt nỗ lực thay đổi vào một bối cảnh cụ thể nhằm nhận thức tốt hơn về những khâu cần huấn luyện, cũng như hiểu rõ hơn bản chất những mối quan ngại của mọi người về tương lai sắp tới của họ.

LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI MANG TÍNH CÁCH MẠNG: TÁM BƯỚC CHỦ YẾU

Nhiều tổ chức nỗ lực cách mạng hóa hoạt động để thích ứng với điều kiện kinh doanh mới. Hơn 20 năm qua, nhiều tổ chức đã tiến hành thay đổi để hưởng ứng các giải pháp quản trị mới, từ "quản trị bằng cách đi dạo quanh các văn phòng và địa điểm kinh doanh", "kiểm soát để đảm bảo lượng hàng tồn kho chỉ ở mức vừa đủ", "quản trị chất lượng toàn diện", đến "tái cơ cấu quy trình kinh doanh" và nhiều phương pháp khác. Tuy nhiên, phần lớn các công ty thất bại trong việc nâng tầm hoạt động của mình lên đến mức độ mong muốn. Vì các công ty thường có ít kinh nghiệm về quy trình đổi mới, nên họ có khuynh hướng phạm phải những sai lầm làm hạn chế khả năng thay đổi thành công.

Trong một bài báo có ảnh hưởng mạnh xuất bản năm 1995, tác giả John Kotter đã nghiên cứu 100 công ty từng áp dụng những sáng kiến thay đổi để xác định tám sai lầm mà các nhà lãnh đạo cần loại bỏ, nếu muốn thành công trong việc tái cơ cấu tổ chức. Đó là những sai lầm đồng hành với từng giai đoạn thay đổi mà các tổ chức rất dễ mắc phải. Mục tiêu của ông là cung cấp một tầm nhìn về sự thay đổi để tăng cơ hội thành công và giảm thiểu khả năng thất bại. Việc tìm hiểu tám giai đoạn thay đổi chủ yếu này giúp các nhà lãnh đạo thiết lập một khuôn khổ cho sự thay đổi và bảo đảm rằng không chỉ một trật tự mới được tạo ra, mà cả doanh nghiệp phải được chuyển sang một vị thế cạnh tranh mới.

Bước 1: tạo ý thức về tính cấp bách

Doanh nghiệp có nhiều cách để tạo ra ý thức về tính cấp bách. Bạn có thể mời chuyên gia tư vấn. Với tư cách là tác nhân thay đổi, họ có thể xử lý vấn đề trong doanh nghiệp với thái độ bình tĩnh, khách quan. Họ thường được tin cậy và không bị xem là "cố làm ra vẻ". Đôi khi doanh nghiệp phải bắt đầu cuộc thay đổi bằng cách thuê một giám đốc marketing mới để khuấy động mọi việc. Người

lãnh đạo càng mới, khả năng có một cuộc thảo luận thẳng thắn về những sự kiện khó chịu càng cao. Nếu không có một khuôn mặt mới nào thì cá nhân hay nhóm nòng cốt - những người đề xuất sự thay đổi - có thể chọn các nhà phân tích tài chính hay thậm chí khách hàng làm người truyền bá thông điệp đổi mới.

Đôi khi kết quả tài chính buộc bạn phải hành động khẩn cấp. Vấn đề là, mặc dù các số liệu xấu thu hút sự chú ý, nhưng chúng cũng hàm ý rằng doanh nghiệp có rất ít không gian để hành động. Có lẽ khi các chỉ số đều ở mức vừa phải thì đó chính là thời điểm cần tiến hành thay đổi. Chỉ có điều lúc này, nhu cầu thay đổi có vẻ ít khẩn cấp hơn, còn những người gợi ý thay đổi có thể bị xem là điên rồ.

Các nhà lãnh đạo cần dốc hết công sức để bảo đảm an toàn cho cuộc cách mạng. Ý tưởng thay đổi thường đến từ một nhà lãnh đạo hay một nhóm lãnh đạo có tầm nhìn xa, với một quan điểm mạnh mẽ về sự thay đổi triệt để và dỡ bỏ những phương thức kinh doanh cũ. Cá nhân hay nhóm này phải được ủng hộ bởi những lãnh đạo cấp cao nhất và tất cả những người có thể hỗ trợ, dẫn dắt quá trình chuyển đổi. Đôi khi không có một cá nhân cụ thể nào lãnh đạo sự thay đổi mà là nhiều người với những vai trò khác nhau cùng sát cánh tiến hành cuộc đổi mới về đường lối kinh doanh.

Giám đốc điều hành phải theo dõi chặt chẽ quá trình này. Lịch trình tiến hành cách mạng marketing sẽ được áp dụng trong toàn doanh nghiệp, tác động đến toàn bộ tổ chức và có phạm vi rộng hơn một dự án thông thường. Các lãnh đạo sẽ cần sự hỗ trợ từ các bộ phận chức năng khác bên trong và cả bên ngoài tổ chức, đặc biệt là từ những đối tác quan trọng như khách hàng, cổ đông, hiệp hội, và có thể cả những cơ quan giám sát bên ngoài.

Các công ty thường lập một kế hoạch thay đổi:

- Cho phép ban quản trị đánh giá định tính và định lượng độ nhạy cảm của việc đưa vào một giải pháp và mức ưu tiên của nó đối với những sáng kiến khác.
- Có thể được sử dụng để hỗ trợ hoạt động truyền thông trong suốt hành trình cách mạng bằng cách nhắc nhở mọi người về nguyên nhân và mục tiêu của sự thay đổi.

Ở thời điểm này, người lãnh đạo cần tạo ra ý thức về tính khẩn cấp của sự thay đổi nên bản kế hoạch cần được diễn đạt bằng từ ngữ mạnh mẽ. Trong bản kế hoạch đó có thể bao gồm:

- Sự cần thiết phải tăng doanh thu;
- Sự cần thiết phải chuyển dịch cán cân doanh thu từ chỗ quá phụ thuộc vào một lĩnh vực hay một hoạt động sang thế thích hợp hơn;
- Sự thay đổi (giảm sút) về thị phần;
- Sự cần thiết phải đẩy mạnh khả năng sinh lợi của sản phẩm và dịch vụ;
- Các quy trình quản trị chung được chấp nhận rộng rãi hơn;
- Kỹ năng tốt hơn và sự cải thiện về tinh thần của đội ngũ marketing; Phát triển các thị trường và cơ hội mới.

Sai lầm số 1: thất bại trong việc tạo ra ý thức về tính cấp bách

Nỗ lực thay đổi có thể bị hủy hoại từ trong trứng nước nếu thiếu ý thức về tính cấp bách buộc mọi người phải thay đổi. Tính cấp bách là một động cơ tạo sự hợp tác và là thứ hết sức cần thiết đối với sự thay đổi. Người ta ước tính rằng để tránh những hậu quả nghiêm trọng thì cần có ít nhất 75% tỷ lệ

nhân viên và giám đốc sản xuất đồng tình với chủ trương này. Có bốn lý do chung gây thất bại tại thời điểm này.

Thứ nhất là do cảm giác tự mãn. Năm 1994, hai tác giả Hamel và Prahalad, trong loạt bài viết về mô hình cạnh tranh doanh nghiệp trên tạp chí Harvard Business Review, đã đặt câu hỏi: "Vì sao những công ty lớn thất bại?". Họ đưa ra hai câu trả lời. Một là, những công ty này tự hài lòng với thành công của họ. Vì không có khoảng cách giữa hiệu quả hoạt động và kỳ vọng, nên họ không cảm thấy cần thay đổi. Họ thay thế nguồn lực sáng tạo đơn giản vì họ có rất nhiều nguồn lực. Do không tự điều chỉnh để thích ứng với tình hình mới nên họ thất bại. Hai là họ thiếu khả năng sáng tạo tương lai. Họ đã tối ưu hóa hệ thống kinh doanh và không thể đề ra các quy định mới khi một nguồn lực thúc đẩy sự thay đổi (như công nghệ) đòi hỏi cách làm việc khác. Họ thất bại trong vai trò lãnh đạo vì nhầm lẫn sức đẩy hướng tới thành công với sự tiến triển.

Thứ hai là do quá hoang mang, lo sợ. Nếu đúng vậy thì bạn cần tạo ra ý thức chống lại cảm giác tiêu cực đó. Nếu chúng ta không hành động ngay bây giờ, đại họa sẽ tới. Tuy nhiên, thảm họa thật sự thường không xảy ra ngay (sự chết dần chết mòn của những công ty lớn có thể kéo dài nhiều năm), nhưng niềm tin bị hủy hoại và quyết tâm thay đổi cũng mai một dần.

Thứ ba là sự thiếu kiên nhẫn dẫn tới hành động quá vội vã. Vì nhiều lý do khác nhau mà nhiều nhân viên không cảm thấy thoải mái với sự thay đổi. Rất có thể vì họ đã từng chứng kiến những sáng kiến tương tự đến rồi đi mà không đem lại kết quả gì. Đây là một thực tế trong không ít công ty lớn. Tương tự, cá nhân họ có thể không đủ năng lực để thay đổi theo yêu cầu của doanh nghiệp và họ muốn chắc chắn rằng sẽ được hỗ trợ trong quá trình đổi mới.

Thứ tư là sự tê liệt của doanh nghiệp vì những phản ứng theo kiểu "bàn lui" của ban quản trị. Điều này bắt nguồn từ nỗi sợ hãi về cuộc cách mạng và hội chứng tê liệt rất dễ nhận ra. Khi phải đối diện với đề xuất thay đổi, các thành viên quản trị cao cấp thường có thái độ phòng thủ. Họ chống lại những sáng kiến thay đổi bằng cách viện ra những mối hiểm nguy tiềm ẩn. "Những hành động này sẽ vượt ra khỏi tầm kiểm soát", "tinh thần sẽ suy sụp", "hiệu quả tài chính sẽ giảm sút" là những câu trả lời thường gặp. Rắc rối ở chỗ tất cả những lập luận này đều có khả năng đúng. Đây thường là những nỗi băn khoăn hợp lý và cần được giải quyết hợp lý, nếu doanh nghiệp sắp áp dụng một quy trình thay đổi. Vấn đề này chỉ có tính tạm thời và thường dễ vượt qua, nếu nhóm nòng cốt đã chuẩn bị sẵn sàng để đối phó với những dự đoán xấu kia. Mọi người phải ý thức được rằng nếu không nỗ lực thay đổi, hậu quả sẽ còn nghiêm trọng hơn thế. Thất bại ở thời điểm này thường xảy ra trong những công ty mà ban quản trị quá đông và nhà lãnh đạo có năng lực thật sự lại quá ít.

Bước 2: tạo ra một liên minh để dẫn dắt cuộc cách mạng

Các nhà quản lý có lịch trình và quan điểm hành động khác nhau thường phản đối sự thay đổi khi họ cảm thấy có thể mất quyền lực hay có thể bị ảnh hưởng. Họ cần tham khảo những quan điểm độc lập hơn và lúc này những người bên ngoài sẽ trở nên hữu ích. Việc chọn lựa sự hỗ trợ từ bên ngoài phải được tiến hành thận trọng. Các đội nhóm trong công ty là bộ phận nòng cốt để tạo nên công ty mới, mặc dù họ có thể cần đến sự hỗ trợ của chuyên gia bên ngoài. Khi có cơ hội áp dụng kiến thức chuyên môn, các đội nhóm thường đưa ra những phương pháp thực tiễn và hiệu quả sau khi tính đến những khía cạnh đặc thù của tổ chức. Sức mạnh tổng thể sẽ được nhân lên bằng cách để nhiều đội nhóm cùng tham gia vào liên minh dẫn dắt.

Liên minh cần đủ mạnh để đảm bảo rằng các lực lượng chống đối không thể liên kết được với nhau. Trong những công ty quy mô vừa và nhỏ, liên minh có thể bao gồm từ ba đến năm nhà quản lý,

trong khi ở những công ty lớn hơn cần tới 20, thậm chí 50 người. Danh hiệu, uy tín cá nhân, kinh nghiệm, thông tin, và trên hết là các mối quan hệ liên kết là những thuộc tính cần thiết đối với các thành viên trong liên minh dẫn dắt. Mặc dù động lực tạo liên minh có thể bắt nguồn từ một bộ phận nhỏ trong công ty, nhưng liên minh đó phải phát triển nhanh chóng để đạt tới số đông cần thiết.

Có ba điểm mà một liên minh hùng mạnh cần có để tiến hành cuộc cách mạng:

- Đội nòng cốt phải nằm ngoài hệ thống cấp bậc bình thường của doanh nghiệp. Đó phải là những nhà quản lý kỳ cựu đến từ nhiều phòng ban khác nhau trong công ty và họ chỉ báo cáo trực tiếp cho giám đốc điều hành.
- Trong dự án phải có cả thành viên ban quản trị, chứ không chỉ bao gồm các nhân viên thừa hành từ bộ phận nhân sự, chất lượng hay kế hoạch chiến lược. Sự có mặt của thành viên ban quản trị giúp mọi người tin tưởng hơn vào công cuộc thay đổi.
- Những buổi họp bên ngoài phạm vi văn phòng công ty thường rất hữu ích để phát triển nhận thức chung cần có về những vấn đề và cơ hội. Lòng tin và hoạt động giao tiếp cũng được cải thiện nhờ yêu cầu này.

Sai lầm số 2: để các lực lượng chống đối hình thành và tập hợp

Nếu liên minh dẫn dắt không đủ mạnh, bên chống đối sẽ nổi lên thành một lực lượng đối trọng để ngăn cản hay kéo lùi tiến trình thay đổi. Không phải tất cả các nhà quản lý cấp cao đều chấp nhận thay đổi. Quyền lực của những người tham gia càng ít, số lượng người từ chối sẽ càng tăng. Hơn nữa, nếu liên minh hoạt động trong những kênh thông thường thì các "chính khách" trong tổ chức sẽ lên tiếng và bóp nát sáng kiến mà không cần thảo luận hay bàn bạc, nhất là nếu thành viên ban quản trị không ở trong nhóm người khởi xướng. Có nhiều cơ hội để người ta lợi dụng chính bộ máy tổ chức nhằm phản bác sự thay đổi. Công ty càng lớn, cơ hội đó càng nhiều. Các thủ tục hiện hành, quyền lợi và ranh giới giữa các phòng chức năng, vai trò và trách nhiệm xác định... tất cả đều có thể là công cụ để giới hạn hay cấm đoán một hành động mà người ta không muốn thấy. Kinh nghiệm của những cuộc cách mạng thất bại cho thấy bằng cách này, ngay cả liên minh những nhà quản lý có vị trí tương đối thấp cũng đủ để ngăn chặn sự thay đổi từ giai đoạn đầu của quy trình tám bước.

Bước 3: phác thảo tuyên bố về tầm nhìn

Đội nòng cốt phải xây dựng một tầm nhìn để có thể giao tiếp dễ dàng với các thành phần liên quan như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, giới đầu tư và nhân viên. Trên thực tế, công việc đầu tiên của liên minh là phác thảo sứ mệnh mới, trong đó vạch rõ định hướng tương lai của công ty. Quy trình này thường là cơ chế để nhóm thu hút sự chú ý của mọi thành phần trong tổ chức và tìm kiếm sự hỗ trợ. Công đoạn này phải được hoàn tất trong vòng 3 đến 6 tháng, tùy mức độ phức tạp của tổ chức. Quy trình cải tiến phải được đón nhận và thông qua, nghĩa là "phát súng đầu tiên" là tính cấp bách phải bắn trúng mục tiêu. Chiến lược cụ thể sẽ được bổ sung vào sau tầm nhìn. Nếu liên minh dẫn dắt không thể tạo ra một tầm nhìn có thể truyền tải được trong năm phút và không nhận được phản ứng tích cực, thì giai đoạn này được xem là chưa hoàn chỉnh và cần làm lại từ đầu. Hãy kiểm tra tính thống nhất trong nội bộ bằng cách yêu cầu mọi người giải thích về tầm nhìn hiện tại của doanh nghiệp theo quan điểm cá nhân của họ. Rõ ràng là có vướng mắc đâu đó nếu những đáp án đưa ra không nhất quán một cách hợp lý. Vì vậy, tầm nhìn mới của nhóm nòng cốt phải được thừa nhận và nếu không thể diễn đạt trôi chảy thì cũng phải dễ giải thích để có thể thu hút và lôi kéo mọi người trong công ty.

Sai lầm số 3: tầm nhìn quá sơ sài hay,ngược lại, quá phức tạp

Khi thiếu tầm nhìn hoàn thiện, nỗ lực thay đổi thường tan biến vào những dự án khó hiểu và không tương thích, đồng thời dễ gặp phải sự phản kháng vì tính chất rời rạc, chắp vá của nó. Trong trường hợp đó, nếu được chấp nhận một phần thì tổ chức cũng sẽ tiến sai đường hay dậm chân tại chỗ. Sai lầm thường gặp khác là giới thiệu trọn bộ kế hoạch doanh nghiệp chi tiết liên quan đến các vấn đề, ví dụ như kiến trúc thông tin mới cho các tài khoản, hệ thống đánh giá nhân sự phức tạp và triệt để, một danh sách những việc cần kiểm tra với trên 100 mục nhằm quản trị chất lượng toàn diện trong sản xuất hay một chiến lược đổi mới văn hóa cho lực lượng bán hàng... Thiếu tính đồng bộ trong tầm nhìn, những đề án này trở nên vô nghĩa và thường làm cho nhân viên rối trí và lảng tránh. Những tầm nhìn kiểu như vậy thường cản trở sự thay đổi hơn là kích thích sự thay đổi.

Điều quan trọng tiếp theo là kiểm tra tính thống nhất về chiến lược của ban quản trị cao nhất. Hãy yêu cầu mỗi nhà quản lý cấp cao trả lời câu hỏi: "Làm thế nào để thay đổi tương lai của ngành chúng ta?". Bạn đừng định nghĩa "tương lai" và đừng định nghĩa "ngành", sau đó cho họ khoảng một tuần rồi so sánh những câu trả lời. Họ nghĩ là năm tới hay thập niên tới? Họ có nhìn thấy sự mở rộng thị trường hiện tại, sản phẩm hay dịch vụ, hay họ thấy điều gì hoàn toàn khác? Câu trả lời của họ độc đáo và có tính cạnh tranh đến mức nào? Bạn sẽ mở tròn to mắt ngạc nhiên hay nhắm mắt vì buồn chán?

Vấn đề là những tổ chức chỉ biết tập trung củng cố chiến lược chắc chắn sẽ rơi vào trạng thái suy yếu và trì trệ. Sự quá vừa vặn, quá thoải mái gây cảm giác là tổ chức đã được trang bị hoàn hảo để làm chính xác những gì họ đang làm. Sẽ thật lý tưởng nếu thế giới cứ đứng yên như thế. Nhưng thế giới lại luôn thay đổi. Vậy nên một "chiếc cầu" sẽ rất cần thiết để "nối" chiến lược với tư cách là một thiết kế tổng thể với chiến lược với tư cách là một bài tập tái định vị để đối mặt với một chương trình hành động hoàn toàn mới. Wal-Mart thành công vì họ liên tục thay đổi luật chơi. Một đối thủ cạnh tranh đầu tư vào tài sản sẽ khó mở chiến dịch tấn công. Và Wal-Mart không tấn công. Họ quyết định rằng họ không kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ, mà trong lĩnh vực hậu cần và phân phối, nghĩa là họ không cạnh tranh trên cơ sở không gian bán lẻ, mà trên cơ sở phản ứng nhanh và cạnh tranh với nhu cầu của người tiêu dùng, đồng thời họ sử dụng công nghệ thông tin để làm điều đó.

"Chiến lược co giãn", hay chiến lược linh hoạt, thường gặp trở ngại là khả năng lãnh đạo không được lập kế hoạch một cách toàn diện, chi tiết, mà cũng không thể triển khai nếu thiếu một tầm nhìn rõ ràng và được chia sẻ bởi các thành viên trong tổ chức. IBM là ví dụ hay về một công ty thành công trong việc mở rộng những hoạt động mang tính chiến lược. Trong thập niên sau năm 1992, họ đã chuyển đổi từ một công ty máy tính sang công ty cung cấp dịch vụ tư vấn và trải qua một số cuộc cách mạng trung hạn trong thời kỳ chuyển đổi. Theo thuật ngữ marketing, họ đã từ bỏ vị trí là người thống trị trong lĩnh vực sản xuất và bắt đầu tìm kiếm quan hệ cộng tác gần gũi hơn với khách hàng của mình.

Bước 4: chủ động tuyên truyền và giới thiệu về tầm nhìn

Khi đã có một câu chuyện rõ ràng, hợp lý, bạn hãy giới thiệu rộng raiä và kể lại cho nhiều người nghe. Những câu hỏi "tại sao", "cái gì" và "khi nào" liên quan đến sự chuyển đổi sẽ kích thích mặt lý trí trong tư duy của nhân viên. Hoạt động truyền thông chính thức này phải được hỗ trợ bằng truyền thông dựa trên quan hệ ngay từ cấp trao đổi một-đối-một. Đây phải là chiến dịch của trái tim và khối óc. Các nhà lãnh đạo phải tập trung vào những niềm tin và giả định của mọi người về sự thay đổi. Một số giả định mang tính tiêu cực (chẳng hạn như khả năng mất việc) cần sớm được xóa bỏ. Hoạt động truyền thông còn có thể thực hiện dưới dạng huấn luyện phát triển, tức phát triển các kỹ năng mới cần

thiết để thích nghi với môi trường thay đổi, hay đối thoại trực tiếp về vai trò của chính nhân viên trong cuộc cách mạng.

Hoạt động truyền thông bên ngoài và sự giao tiếp với khách hàng cũng hết sức quan trọng để tránh tình trạng tổ chức quá tập trung vào những cải cách nội bộ. Cách giao tiếp của công ty với khách hàng sẽ thay đổi đáng kể sau khi họ áp dụng phương pháp marketing mới. Lúc đó, khách hàng sẽ trở thành những đối tác chủ động trong việc tạo ra và thực hiện những phương thức làm việc mới. Những khách hàng sớm chấp nhận và ủng hộ nhiệt tình việc thay đổi là những đối tượng nên nhắm đến và cần được ưu tiên.

Cách mạng chỉ có thể thành công nếu toàn bộ nhân viên sẵn sàng góp sức và thật sự hết mình vì tổ chức. Vì giảm biên chế thường là nét đặc thù khi tổ chức tiến hành cải tổ, nên nó luôn hạn chế tác dụng của hoạt động truyền thông. Để tạo ra sự tin tưởng trong nhân viên, việc truyền thông phải làm cho nhân viên tin vào khả năng thành công của tổ chức. Công ty cần truyền thông về tầm nhìn mới mà trong đó:

- Giải pháp đối với các vấn đề kinh doanh phải thống nhất với tầm nhìn.
- Hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động phải được điều chỉnh theo chuẩn mực mới.
- Không chỉ thảo luận những con số mà cả tiến độ thay đổi hướng đến tầm nhìn.
- Các khóa đào tạo và huấn luyện phải được thiết kế lại theo tầm nhìn.
- Đánh giá về sự đóng góp của các thành viên quản trị vào việc phát triển tầm nhìn.
- Các buổi thảo luận phải tập trung nhấn mạnh sự thay đổi triệt để trong tổ chức.

Trên hết, lời nói phải đi đôi với việc làm. Trong giao tiếp truyền thông, mọi người chỉ hưởng ứng những việc làm mà họ nhìn thấy, chứ không phải những gì họ nghe nói.

Sai lầm số 4: truyền thông chưa đủ về tầm nhìn

Nếu tầm nhìn không được giới thiệu, giải thích đến nơi đến chốn thì không ai có thể hiểu công ty đang nỗ lực để đạt đến cái gì, và như thế có khả năng sẽ xảy ra tình trạng bất hợp tác trong doanh nghiệp. Vì nhóm thay đổi không nằm trong mạng lưới truyền thông thường lệ nên bất kỳ thông điệp đơn lẻ nào phát ra cũng sẽ bị phớt lờ. Một bài viết trên tạp chí nội bộ hay một đường liên kết trên website không đủ để truyền đạt những gì cần thiết. Những bài phát biểu đơn lẻ của giám đốc điều hành cũng có thể thất bại vì lý do tương tự. Thất bại đó bắt nguồn từ việc chỉ một phần nhỏ nguồn lực truyền thông có sẵn được sử dụng. Giám đốc điều hành và giám đốc marketing cần tận dụng mọi cơ hội để đưa thông điệp đổi mới đến với mọi người. Nếu các thành viên quản trị không thể biến lời nói thành hành động thì nỗi hoài nghi của nhân viên là điều tất nhiên và niềm tin vào thông điệp truyền thông sẽ bị xói mòn.

Bước 5: dỡ bỏ những thứ có thể cản trở tầm nhìn

Các liên minh dẫn dắt hùng mạnh, viễn cảnh về những lợi ích kinh tế của chương trình cải cách và hoạt động truyền thông hiệu quả có thể giúp nhân viên nắm bắt phương pháp mới, ý tưởng mới và hành động theo sự chỉ huy của ban lãnh đạo. Tuy nhiên, các nhà quản trị nhận ra rằng bốn giai đoạn đầu chưa đủ để khởi động cuộc cách mạng. Những rào cản vẫn tồn tại và cản trở mọi người vào cuộc. Những rào cản này phải được dỡ bỏ. Hầu như tất cả mọi rào cản đều có chung ba yếu tố là:

- Chủng loại và số lượng việc làm quá ít khiến việc cắt giảm nhân viên là không tránh khỏi.
- Nếu doanh nghiệp đã có chế độ bồi thường thôi việc thì nhân viên sẽ phải chọn giữa lợi ích của bản thân và tầm nhìn mới.
- Những người có chức quyền từ chối thay đổi bản thân mình hoặc đưa ra những yêu sách thái quá làm kìm hãm quá trình thay đổi.

Trong một chương trình mang tính cách mạng, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp thường kỳ vọng nhân viên sẽ thay đổi cùng lúc với tổ chức, nhưng điều này hiếm khi xảy ra. Có thể có sự điều chỉnh trong hợp đồng giữa tổ chức và nhân viên (khen thưởng, hiệu quả hoạt động, thái độ đối với công việc). Nhân viên sẽ hy vọng nhận được sự tưởng thưởng vì đã mang lại vị thế mới cho tổ chức. Điều kiện làm việc, tiền thù lao và tiền thưởng có thể cần thỏa thuận lại, thậm chí nhân viên có thể được thưởng nhờ phát triển những kỹ năng cần thiết để thực hiện vai trò mới của họ.

Việc thay đổi cách đánh giá và khen thưởng báo hiệu tầm quan trọng của sự thay đổi, đồng thời khuyến khích nhân viên có hành vi phù hợp với yêu cầu đổi mới, chẳng hạn như hướng nỗ lực vào các phương pháp lấy khách hàng làm trọng tâm. Thiết lập các tiêu chí đánh giá năng lực nhân viên ngay từ đầu chương trình chuyển đổi được xem là một bước quan trọng trong việc thay đổi hành vi. Ngoài ra, các tiêu chí đánh giá cũng cần được xem xét qua từng giai đoạn, khi năng lực và hiệu quả hoạt động của nhân viên đã được cải thiện. Phần thưởng có thể có nhiều dạng khác nhau. Ngoài tiền lương căn bản, các cơ chế khuyến khích còn bao gồm tiền thưởng, quyền chọn mua cổ phiếu, sự công nhận khả năng thông qua việc thăng tiến, tăng quyền hạn và được tham gia nhiều hơn vào các hoạt động lãnh đạo như ra quyết định...

Doanh nghiệp cần thay đổi về cơ cấu tổ chức để khuyến khích các phòng ban phối hợp hoạt động với nhau. Một cách để khuyến khích sự hợp tác là xây dựng hệ thống mục tiêu và chế độ khen thưởng chung cho tất cả những ai tham gia vào quy trình sáng tạo và chuyển giao. Điều này tạo ra một "chuỗi giá trị" cho nhân viên, trong đó thành công về mặt tài chính của mỗi thành viên phụ thuộc vào năng lực hoạt động của nhiều cá nhân và bộ phận khác trong tổ chức.

Sai lầm số 5: không thể dỡ bỏ các rào cản trong quản lý

Hầu hết các nghiên cứu về sự thay đổi tổ chức cho thấy rào cản chính đối với cung cách làm việc mới không nằm ở bộ máy thừa hành, mà ở các quản lý cấp trung. Các nhà quản lý chính là những người sợ mất quyền lực và ảnh hưởng nhiều nhất. Nguyên nhân của những rào cản đó là:

- Các nhà quản lý bảo thủ cảm thấy quyền lợi bị đe dọa bởi sự thay đổi;
- Các nhà quản lý thật sự tin rằng công ty không cần một cuộc cách mạng;
- Họ sợ công cuộc đổi mới sẽ thất bại;
- Họ dự đoán hiệu quả tài chính sẽ tồi tệ hơn và họ sợ bị chỉ trích từ cấp trên.

Các nỗ lực thay đổi sẽ bị những rào cản này chắn đường. Nếu nhóm nòng cốt không có kinh nghiệm đối phó với vấn đề này, nếu họ sợ các giám đốc không chấp nhận sự thay đổi hay thậm chí nếu họ nhận thấy những người phản đối kia... đúng, họ sẽ nhụt chí và dần dần đi đến thỏa hiệp. Kết quả là những nhân viên khác cũng không còn hào hứng với chương trình thay đổi. Thông điệp nhân viên nhận được lúc đó là ban quản trị không thật sự muốn đổi mới. Cứ như thế, áp lực phải chấm dứt chương trình thay đổi sẽ gia tăng từ các phòng ban trong công ty và thậm chí cả từ các cổ đông.

Bước 6: lập kế hoạch chiến thắng ngắn hạn

Hầu như tất cả mọi nỗ lực thay đổi đều để giành được những chiến thắng cụ thể trong thời gian ngắn nhất, nghĩa là kết quả thay đổi phải rõ ràng, không phụ thuộc vào sự đánh giá hay diễn giải và buộc những người chống đối cũng phải thừa nhận. Vì thế, việc lập kế hoạch là điều vô cùng quan trọng. Các chiến thắng trong ngắn hạn có thể dựa trên một số tiêu chí như tỷ lệ tăng trưởng cao, lợi nhuận được cải thiện, thị phần được mở rộng, chỉ số hài lòng khách hàng cao hơn, tỷ lệ khách hàng ở lại hay giành lại được cao hơn, giới thiệu thành công các sản phẩm và dịch vụ mới nhờ sự thấu hiểu khách hàng sâu sắc hơn... Một lợi thế nữa của việc lập kế hoạch chiến thắng ngắn hạn là tính cấp bách của chu trình phản hồi được nhấn mạnh và đưa vào ngay từ giai đoạn đầu nên nó vừa giúp tổ chức cải thiện tầm nhìn, vừa đảm bảo gắn kết quyền lợi khách hàng với tất cả những gì được thực hiện từ các giai đoạn đầu của dự án.

Sai lầm số 6: thất bại trong việc lập kế hoạch chiến thắng ngắn hạn

Cách mạng tổ chức là hoạt động đòi hỏi thời gian. Đôi khi các tổ chức bỏ cuộc giữa chừng chỉ vì không có những chiến thắng ngắn hạn để ăn mừng. Quả thật, đà tiến triển sẽ chậm lại, số người chống đối tăng lên, sự hào hứng và cả quyết tâm của nhóm nòng cốt cũng sẽ mai một dần nếu người ta không chạm được vào những chiến thắng này trong vòng 12 đến 24 tháng tiến hành thay đổi. Các quản lý trước đây còn do dự giờ sẽ gia nhập nhóm những người cản trở, rồi thị trường tài chính can thiệp. Điều đó ngày càng gia tăng áp lực cho liên minh dẫn dắt, bởi nếu không thành công, doanh nghiệp sẽ không có đủ nguồn lực để tưởng thưởng những người thuộc "phe" thay đổi (công nhận, thăng chức hay thậm chí đền bù cho họ). Và sự căng thẳng có khả năng làm phân tán nỗ lực thay đổi.

Bước 7: trì hoãn chiến thắng càng lâu càng tốt

Ở những công ty đã thành công trong cuộc cách mạng, người ta nhận thấy rằng sự thay đổi hầu như không có giới hạn. Ngay cả khi tốc độ thay đổi đã chậm lại thì tổng số dự án thay đổi vẫn tăng lên. Đây cũng chính là mục tiêu của liên minh dẫn dắt. Lấy ví dụ từ Microsoft. Công ty này hầu như chưa bao giờ tỏ ra ngần ngại khi lên kế hoạch thay đổi vị thế marketing của mình hay cải tổ chính sách trọng tâm công ty, nếu họ nhận thấy rằng công ty có nguy cơ tụt hậu so với xu thế thị trường. Vì thế, văn hóa công ty sẽ là "Hôm nay chúng ta đang ở đây, nhưng ngày mai có thể chúng ta sẽ đi đến nơi khác". Một văn hóa như vậy vừa làm cho mọi người sợ hãi vừa thích thú, nhưng lại rất phù hợp với những ai cảm thấy thoải mái trong môi trường doanh nghiệp năng động và nhạy bén. Môi trường đó không phải dành cho tất cả mọi người. Tuy các chiến công ngắn hạn được tạo ra trong giai đoạn 6 giúp tổ chức tự tin để xử lý những vấn đề lớn hơn, nhưng ở các công ty mang tính cách mạng thì chúng không bao giờ là cái cớ để vui mừng sớm. Thay vào đó, chúng được xem như cơ hội để bắt đầu những điều chỉnh lớn lao hơn. Thông thường, các hệ thống không nhất quán với tầm nhìn mới sẽ bị dỡ bỏ, mọi chú ý đều dồn vào việc tuyển dụng, sa thải và thăng tiến. Các dự án mới được khởi động và liên tục mở rộng tổng quy mô thay đổi trong tổ chức.

Sai lầm số 7: ăn mừng chiến thắng quá sớm

Thất bại trong tiến trình thay đổi thường không liên quan đến tính cấp bách ban đầu, cũng không vì liên minh dẫn dắt hay tầm nhìn không đủ mạnh để duy trì đà thay đổi tổng lực. Nguyên do là việc ăn mừng chiến thắng quá sớm. Do công việc khó khăn, mệt mỏi kéo dài nên nhóm nòng cốt, liên minh dẫn dắt và thậm chí cả ban lãnh đạo dễ bị mê hoặc bởi tuyên bố công ty đã "giành chiến thắng trong cuộc chiến này và quân đội có thể trở về nhà". Sau bao nhiêu vất vả, căng thẳng trong các giai đoạn đầu của

cuộc cách mạng, những liên minh yếu kém luôn đầu hàng trước cám dỗ dừng cuộc cách mạng ở thời điểm này. Điều đó rất nguy hiểm. Chắc chắn sẽ xảy ra một cuộc phản công và chỉ trong vòng hai năm, mọi việc trong công ty sẽ trở lại y như cũ.

Bước 8: nắm bắt thay đổi

Giai đoạn cuối cùng bắt đầu khi sự thay đổi đã gắn kết với văn hóa doanh nghiệp. Có nhiều cách để thực hiện giai đoạn này. Tuy nhiên, có hai điểm cần lưu ý:

- Nhân viên trong công ty phải nhận thức rằng các chuẩn mực hành vi mới đã giúp họ cải thiện hiệu quả hoạt động. Các kênh truyền thông của công ty một lần nữa phải được sử dụng tối đa trong quy trình củng cố giá trị này.
- Doanh nghiệp cần bảo đảm rằng thế hệ các giám đốc cấp cao kế nhiệm là hiện thân của phương pháp mới. Doanh nghiệp cần chú ý thay đổi những yêu cầu về sự thăng tiến và điều này phải phản ánh tiêu chuẩn hoạt động mới.

Đôi khi người ta nghĩ rằng những kết quả của quá trình thay đổi là không thể đảo ngược, nhưng chưa hẳn là như vậy. Ví dụ về hãng hàng không Anh, British Airways. Ở những năm cuối thập niên 80, British Airways là một doanh nghiệp nhà nước không có lợi nhuận. Chữ BA được xem là chữ viết tắt của "bloody awful" (cực kỳ tệ hại). Sau khi được tư hữu hóa, hãng này được dẫn dắt bởi một nhà lãnh đạo cách mạng - người đã biến BA thành một trong những hãng hàng không thành công nhất và đạt mức lợi nhuận cao nhất thế giới. Người kế nhiệm ông khởi động cuộc cách mạng khác, bắt đầu bằng chính sách cắt giảm chi phí hoạt động và rút bớt những ưu đãi dành cho các khách hàng bay hạng doanh nhân và hạng nhất. Điều đó làm cả nhân viên và khách hàng đều xa lánh BA. Hãng hàng không này lại trải qua một thời kỳ khó khăn dài và vị giám đốc điều hành kế tiếp phải tìm cách tháo gỡ. Phải mất vài năm sau, hãng hàng không này mới lấy lại đà tăng trưởng ban đầu.

Sai lầm số 8: thất bại trong việc củng cố các thành quả cách mạng

Trừ khi những giá trị mới đã bắt rễ trong các chuẩn mực xã hội và các giá trị chung của doanh nghiệp, nếu không văn hóa cách mạng có khả năng bị bào mòn. Sự đóng góp của cá nhân người quản lý và của cả nhóm có thể bị nhầm lẫn, và kết quả là những cuộc ra đi không cần thiết. Nếu doanh nghiệp không sớm tìm người kế tục các thành quả cách mạng thì công sức của liên minh dẫn dắt có thể bị hủy hoại bởi một quyết định sai lầm. Tổ chức có thể bị trượt dốc chỉ vì phớt lờ quy trình củng cố này, như ví dụ về BA ở trên.

Tóm lại, việc mở rộng quy mô thay đổi là rất cần thiết để tiến hành cách mạng hóa lĩnh vực marketing. Bên cạnh đó, sự thay đổi về thái độ, niềm tin, hành vi của nhân viên và đối tác kinh doanh trong tiến trình cách mạng cũng không nên bị xem thường. Sự thay đổi này phải được quản trị tốt và biến thành lợi thế bằng cách nhìn nhận những nhu cầu mới mà sự thay đổi mang lại, đồng thời quản trị những nhu cầu đó như một phần trong chương trình quản trị sự thay đổi. Các công ty phải ý thức rằng cuộc cách mạng không thể thực hiện trong ngày một ngày hai. Cho dù nhu cầu có thúc bách và cấp thiết đến đâu, thì mỗi giai đoạn trong tám giai đoạn của quy trình cách mạng vẫn phải được tuân thủ.

CHƯƠNG 12: Trường hợp nghiên cứu

TRƯỜNG HỢP 1: PHÂN TÍCH VÀ TỐI ƯU HÓA CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KHÁCH HÀNG TRUNG THÀNH - VÍ DỤ VỀ CHƯƠNG TRÌNH KHÁCH BAY THƯỜNG XUYÊN (FINNAIR)

Finnair muốn điều chỉnh hoạt động để đối phó lại các điều kiện kinh doanh ngày càng bất lợi, đồng thời tăng doanh thu và lợi nhuận cho hãng. Những điều kiện thị trường không thuận lợi, lượng khách bay giảm đáng kể sau vụ khủng bố ngày 11 tháng 9, bệnh viêm phổi cấp (SARS), chiến tranh I-rắc và sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ của các hãng hàng không giá rẻ..., tất cả đang cản trở sự tăng trưởng hữu cơ của hãng này. Họ quyết định phải nâng doanh số bằng cách tối ưu hóa chương trình khách hàng bay thường xuyên với tên gọi Finnair Plus. Trong mục tiêu tổng thể này, họ muốn:

- Phân khúc khách hàng theo giá trị khách hàng;
- Dự đoán giá trị và rủi ro của khách hàng qua những khoảng thời gian khác nhau;
- Lập kế hoạch và thực hiện các chuỗi chiến dịch nhắm đến từng đối tượng khách hàng mục tiêu cụ thể để duy trì và/hoặc nâng cao giá trị khách hàng;
- Tối ưu hóa việc phân bổ ngân sách marketing để tối đa hóa tỷ lệ giữa giá trị và rủi ro.

Sự trung thành của khách hàng là gì?

Từ "trung thành" gợi nhớ đến một sự gắn kết không suy tính. Sự trung thành có thể được xác định bằng hai cách:

- Là một trạng thái tinh thần, tập hợp những thái độ, niềm tin và ước muốn. Chúng ta có thể gọi đó là sự trung thành "tình cảm".

Các công ty thu lợi từ khách hàng dựa trên những thái độ và niềm tin này. Phương pháp khách hàng trung thành tập trung vào việc duy trì một vị trí đặc biệt trong tâm trí khách hàng, cố gắng làm cho khách hàng cảm thấy sự trung thành của họ được tưởng thưởng bằng quan hệ sâu sắc hơn và tốt đẹp hơn. Một khách hàng trung thành ở dạng này có thể mua hàng từ một nhà cung cấp dựa trên mối quan hệ, ngay cả khi món hàng không đáp ứng tất cả các tiêu chuẩn mục tiêu của họ.

- Là sự thiên vị trong hành vi, có khả năng ngăn cản khách hàng trung thành với một số nhà cung cấp khác, tuy không phải là tất cả. Một khách hàng có thể trung thành với nhiều nhà cung cấp cạnh tranh với nhau. Chúng ta có thể gọi đây là lòng trung thành "lý trí", vì nó phù hợp với một số tình huống nhất định. Vì thế, trọng tâm của phương pháp khách hàng trung thành là phát triển những cơ chế khuyến khích để củng cố các khuôn mẫu hành vi.

Tình huống khách hàng và sự trung thành

Trung thành là một sự kết hợp được thể hiện trong thái độ, niềm tin hay nhận thức của con người. Không phải lúc nào sự trung thành cũng là động cơ thúc đẩy đầu tiên của hành vi. Khách hàng trung thành đôi lúc vẫn tỏ ra không trung thành. Ví dụ, khách hàng trung thành, trước khi quyết định mua một món hàng quan trọng, có thể tham khảo thông tin từ các nhà cung cấp đối thủ.

Không phải tất cả các khách hàng đều trung thành như nhau và không phải lúc nào một khách hàng cũng thể hiện mức độ trung thành giống nhau. Vì thế, lòng trung thành của khách hàng phải được bồi đắp bằng những phương pháp củng cố và xây dựng trạng thái tinh thần tích cực. Mục tiêu không phải là làm cho tất cả mọi khách hàng đều trung thành, mà là tăng mức độ trung thành ở những khách hàng có nhiều khả năng phản hồi nhất. Mỗi khách hàng có thể phản hồi với những tác nhân khác nhau. Một số người phản hồi lại các cơ chế khuyến khích, những người khác lại phản hồi lại các chương trình marketing mang tính khác biệt, một số phản hồi với tiêu chuẩn dịch vụ cao, số khác phản hồi lại với chất lượng sản phẩm vượt trội hay thương hiệu mạnh. Chưa kể một số khách hàng dễ dàng chuyển đổi nhà cung cấp hơn những người khác. Nói cách khác, mối liên hệ giữa sự trung thành và hành vi mua sắm là không cố định, và liên quan đến nhiều dạng khách hàng, từ những khách hàng mua bất cứ cái gì có sẵn đến những khách hàng chỉ mua thương hiệu (và sẽ không mua nếu không có thương hiệu đó), cả những khách hàng yêu thích thương hiệu và sẽ mua thương hiệu đó nếu có thể, nhưng thỉnh thoảng họ cũng thay đổi thương hiệu vì những lý do riêng.

Trong môi trường marketing ngày nay, khách hàng kỳ vọng công ty sử dụng một cách hợp lý những thông tin mà họ đã cung cấp ở nhiều giai đoạn khác nhau trong quan hệ của họ với công ty. Cụ thể là:

- Khi khách hàng yêu cầu dịch vụ, họ kỳ vọng các chi tiết thông tin về họ được chuyển đến cho nhân viên cung cấp dịch vụ và được sử dụng trong những tình huống phù hợp.
- Nếu họ đặt hàng một sản phẩm hay yêu cầu một dịch vụ kỹ thuật, họ kỳ vọng thông tin mà họ cung cấp, không chỉ gần đây mà cả cách đây nhiều năm, được sử dụng để xác định sản phẩm hay dịch vụ nào là thích hợp nhất đối với họ.
- Nếu họ liên lạc với nhiều người trong công ty, họ hy vọng rằng những nhân viên này sẽ phối hợp với nhau.
- Họ kỳ vọng công ty xem xét nhu cầu của họ trong mối quan hệ dài hạn, chứ không chỉ cho những giao dịch riêng lẻ. Họ muốn thấy công ty thể hiện sự chăm sóc đối với họ.
- Nếu có vấn đề về phía khách hàng, như các vấn đề về thanh toán và dịch vụ do lỗi của khách hàng, họ mong đợi quan hệ trước đây được xem xét khi giải quyết những vấn đề này.
- Khách hàng trung thành mong muốn có quan hệ tốt hơn so với khi họ không phải là khách hàng trung thành.

Vậy thì, chuyện gì có thể xảy ra? Thu thập một cơ sở dữ liệu lớn về khách hàng không phải là việc quá khó, mà việc sử dụng thông tin đó hiệu quả mới là thách thức và thách thức đó càng lớn nếu cơ sở dữ liệu khách hàng lên đến hàng chục triệu hồ sơ. Có thể do nhầm lẫn hay cẩu thả trong khâu quản lý dữ liệu mà chuỗi cửa hàng tạp hóa Safeway tại Mỹ đã gửi thông điệp khuyến mãi sản phẩm chăm sóc em bé cho một thanh niên 31 tuổi, sống một mình, chưa kết hôn và không có con cái. Điều này cũng tệ hại như khi bạn nhận được thông điệp chúc mừng từ nhà tiếp thị hăm hở (trong khi bạn vẫn chưa có điểm nào) rằng chỉ cần thêm vài điểm nữa là bạn có thể tận hưởng những lợi ích tuyệt vời từ chương trình tặng thưởng!

Tăng hiệu quả cho chương trình khách hàng trung thành

Rõ ràng, để một chương trình khách hàng trung thành đạt hiệu quả cao thì chương trình đó phải thể hiện được tính cá nhân đối với khách hàng theo một cách nào đó. Các khách hàng bay khác nhau không chỉ có đặc điểm nhân khẩu học và thái độ ứng xử khác nhau trong việc đi lại bằng máy bay, mà họ còn có những thói quen khác nhau trong việc sử dụng các hãng hàng không. Ví dụ một người là doanh nhân cần di chuyển thường xuyên, đi máy bay một hay hai lần một tuần, thường bay hạng doanh nhân, tích lũy số dặm bay nhanh chóng, có thẻ vàng hay bạch kim tại nhiều hãng hàng không và có thể không thích đi máy bay khi có thời gian rảnh rỗi. Một người khác có thể là người thỉnh thoảng mới cần bay, khi đi công tác thường đi vé lẻ nhưng khi đi nghỉ họ thường mua dịch vụ trọn gói của các công ty lữ hành. Hiếm khi nào họ đạt đủ số dặm bay nên chẳng thèm bỏ công tham gia chương trình. Người thứ ba có thể ở đâu đó trong khoảng giữa. Họ có thể bay vài chuyến một năm, một số chuyến bay dài, và đạt được nhiều lợi ích từ chương trình khách bay thường xuyên nếu họ liên tục sử dụng một hãng hàng không. Do đó, hãng hàng không cần xem xét chương trình khách hàng trung thành dành cho những người này bằng cách đặt một số câu hỏi:

- Chương trình khách hàng bay thường xuyên này độc đáo đến đâu, nó có khác biệt không, khách hàng có nhận ra những điểm khác biệt quan trọng giữa chương trình này và chương trình khác không?
- Nó có thật sự làm tăng lòng trung thành của khách hàng không? Ví dụ, nếu một thành viên muốn tham gia chương trình thì anh ta có phải bỏ ra chi phí gì không? Nếu họ là thành viên hạng vàng và gửi thông tin về số điểm hay phiếu khuyến mãi của họ cho đối thủ cạnh tranh chính của bạn, họ có được trở thành thành viên hạng vàng của chương trình đó không? Nếu được, họ có nhận thấy sự giảm sút về dịch vụ không?
- Chiến lược sử dụng chương trình khách hàng trung thành để giữ chân khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh liên tục cho hãng hàng không của bạn là gì?

Để có một chương trình khách hàng trung thành tạo được lợi thế cạnh tranh thật sự cho công ty, tốt nhất là nên tiếp cận vấn đề bằng cách tìm hiểu trải nghiệm và hành trình khách hàng. Công cụ phân tích hoạt động có thể được sử dụng để xác định những thời điểm quan trọng nhằm mục đích tạo ra các cơ chế khuyến khích riêng biệt cho từng đối tượng khách hàng. Điều này đòi hỏi phải trải qua ba bước chính:

- Hãy nghĩ về sự trung thành như một thể thống nhất. Mọi tương tác của khách hàng nên được xem như một phần trong hành trình khách hàng. Một chương trình quản trị sự trung thành toàn diện phải bao gồm tất cả những cách thức giao tiếp của một hãng hàng không đối với khách hàng của mình.
- Chương trình phải được điều chỉnh liên tục qua thời gian để phù hợp với tình hình thực tế, nghĩa là chương trình đó phải tiến triển để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và những thay đổi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, chương trình này cần được thiết kế linh hoạt và việc thay đổi đòi hỏi ít chi phí.
- Chương trình phải khai thác dữ liệu khách hàng để đưa ra các dịch vụ và lời chào hàng độc đáo dựa trên sự thấu hiểu khách hàng. Những lời chào hàng như vậy mang lại lợi thế gần như tuyệt đối, vì đối thủ cạnh tranh không có dữ liệu để sao chép hay so sánh. Chúng thu hút những khía cạnh quan trọng trong hành trình khách hàng theo cách riêng đối với mỗi khách hàng. Vì thế, hãng hàng

không giữ được những khách hàng giá trị cao và làm cho tất cả khách hàng đều tăng giá trị qua thời gian. Chương trình này cũng tối ưu hóa việc phân bổ ngân sách marketing để tối đa hóa tỷ lệ lợi nhuận trên vốn đầu tư vào khách hàng.

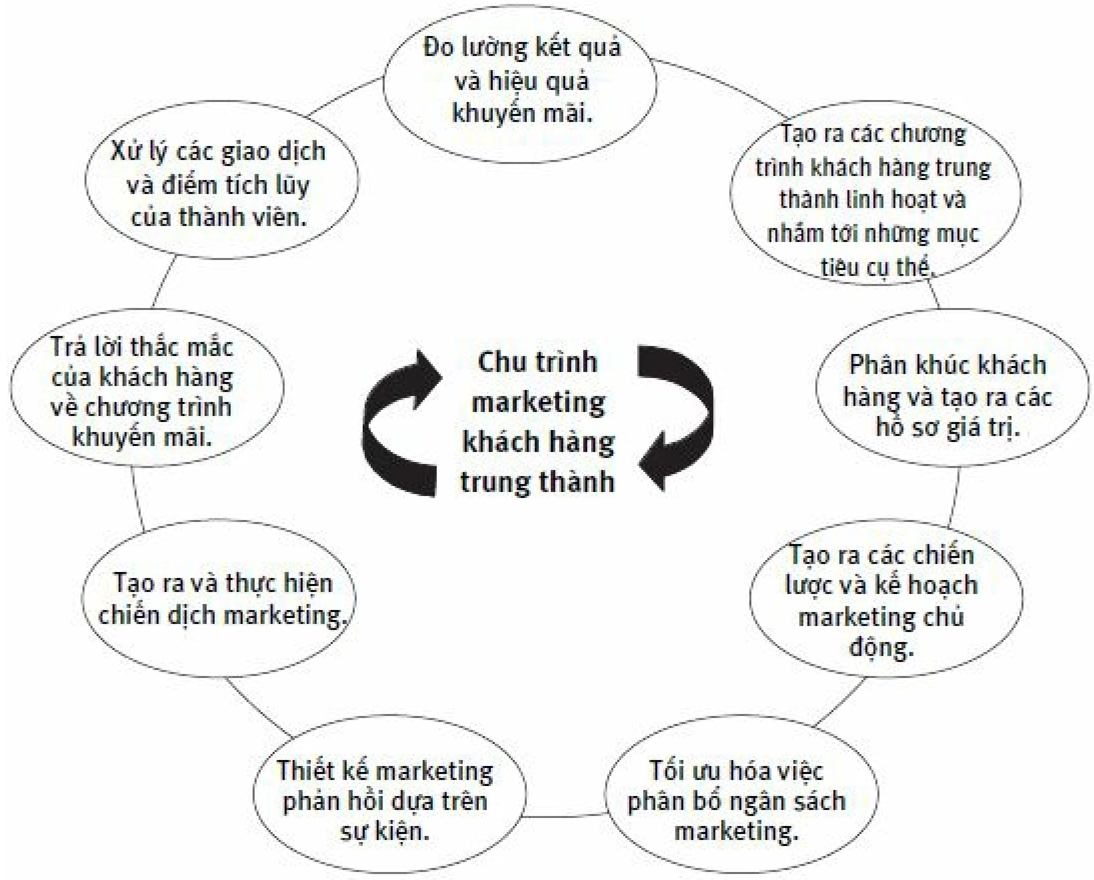
Hành trình khách hàng

Đối với các hãng hàng không, hành trình khách hàng không chỉ giới hạn ở sản phẩm và dịch vụ hàng không, mà còn mở rộng ra cả khâu xử lý trên mặt đất, vận chuyển và cung cấp chỗ ở. Hãy xem xét những khoảnh khắc quan trọng trong việc di chuyển bằng đường hàng không trong bảng dưới đây.

Giai đoạn	Quy trình hoạt động	Trải nghiệm khách hàng
Trước khi bay	Truyền thông marketing	* Thư trực tiếp * E-Mail * Ấn phẩm doanh nghiệp/khuyến mãi
	Bán hàng và đặt chỗ	* Có vé * Các lựa chọn giá vé * Khả năng nâng hạng
	Làm thủ tục	* Vận chuyển trên mặt đất (đến sân bay/cảng hàng không) * Quy trình làm thủ tục * Xử lý hành chính * Thủ tục an ninh * Lên máy bay * Khả năng nâng hạng ở cổng lên máy bay
Trên chuyến bay	Chuyến bay	* Dịch vụ được cá nhân hóa * Phục vụ ăn trong chuyến bay * Giải trí * Bán hàng trên máy bay * Dịch vụ tại điểm đến * Các cuộc chuyển tiếp
Sau khi đến	Dịch vụ hành lý	* Hành lý bị hư hỏng * hành lý thất lạc/thông tin hành lý * Chuyển sang hãng hàng không đối tá hay bộ phận xử lý trên mặt đất của đối tác
	Phản hồi của khách hàng	* Khiếu nại * Khảo sát * Phỏng vấn trực tiếp kiểu mặt đối mặt
	Phần thưởng	* Các chương trình khuyến mãi tiếp theo * Ưu tiên đặt vé * Ưu tiên nâng hạng * Nhiều lợi ích khác (phần thưởng từ hãng hàng không hay đối tác của hãng)

Khoảnh khắc quan trọng trong quy trình dịch vụ của một hãng hàng không

Chu trình phát triển quản trị khách hàng trung thành tích hợp

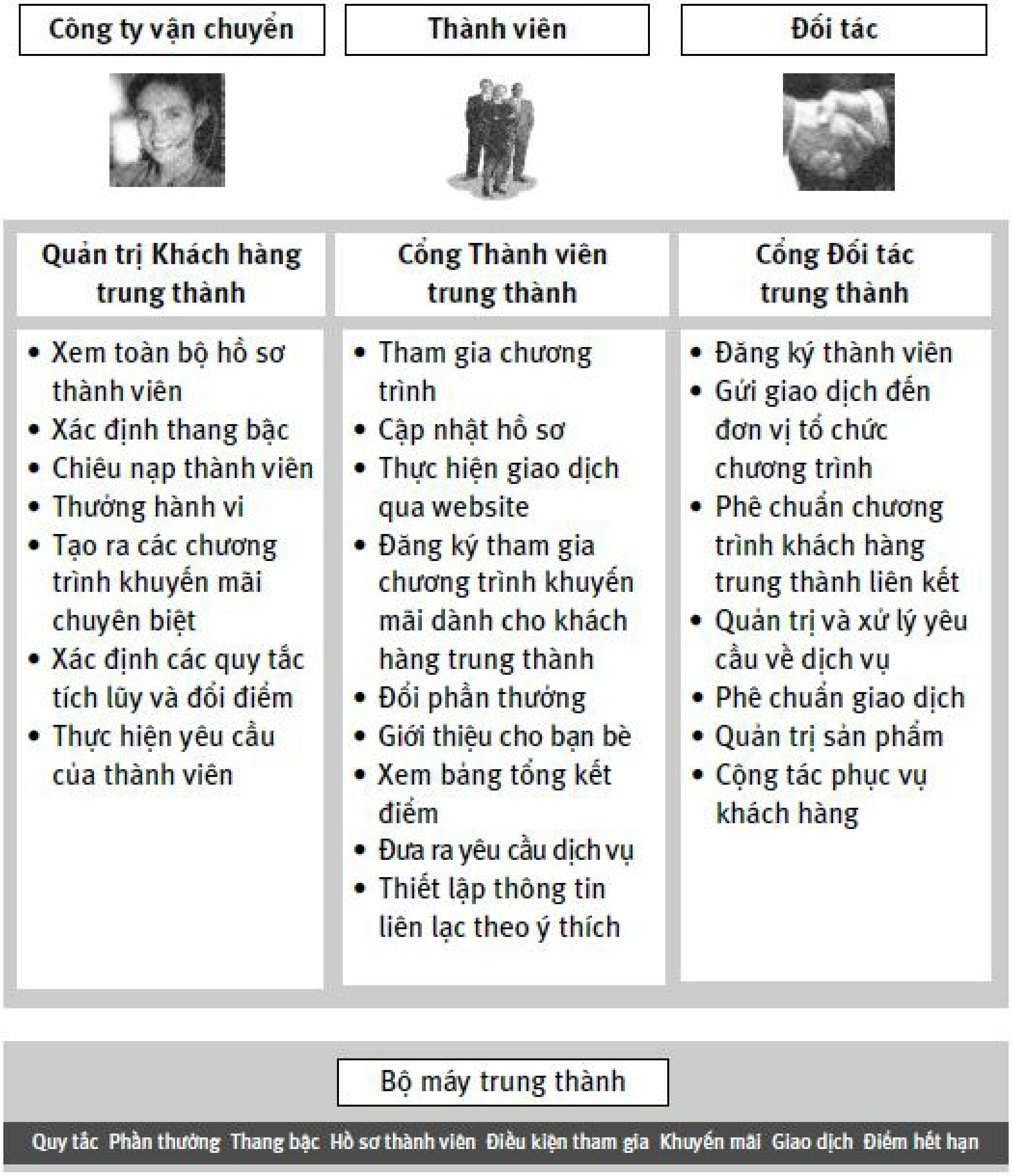


Chu trình này cần xử lý tất cả những khoảnh khắc quan trọng có thể xảy ra, cụ thể là những công việc được mô tả trong hình sau.

Chu trình quản trị khách hàng trung thành tích hợp

Dữ liệu khách hàng được thu thập tại nhiều điểm tiếp xúc và trải nghiệm khách hàng có thể bị tác động tùy theo cách hành xử của hãng hàng không tại mỗi điểm tiếp xúc. Ví dụ, khách hàng có thể bực mình với nhân viên làm thủ tục tỏ thái độ thô lỗ và kỹ năng giao tiếp kém cỏi của người này đã phá hỏng tất cả những ấn tượng tốt đẹp khác. Thế nhưng sự can thiệp kịp thời của nhân viên mặt đất, dù chỉ là một đối tác kinh doanh, để giúp chuyển tiếp chuyến bay hay giải quyết vấn đề liên quan đến hành lý, có thể giúp hãng hàng không "lấy lại những gì đã mất".

IBM đã hợp tác cùng Công ty cơ sở dữ liệu Siebel tạo ra một giải pháp có khả năng tích hợp tất cả mọi khía cạnh trong quản trị khách hàng, bắt đầu từ cơ sở dữ liệu khách hàng, khai thác dữ liệu đến xử lý các giao dịch trực tuyến... như hình dưới đây.



Giao diện hệ thống quản trị khách hàng trung thành tích hợp

Ứng dụng Khách hàng trung thành của Siebel gồm bốn sản phẩm chính là:

1. *Quản trị Khách hàng trung thành*: đây là ứng dụng dành cho nhân viên, là nền tảng của các chương trình khách hàng trung thành, kết nạp thành viên, xây dựng chương trình khuyến mãi và quản trị các giao dịch của khách hàng trung thành.

2. *Cổng Thành viên trung thành*: là ứng dụng dành cho khách hàng, cho phép các thành viên của một chương trình khách hàng trung thành tiếp cận các thông tin cá nhân liên quan đến phần thưởng của họ, hồ sơ và lịch sử quá trình giao dịch, cũng như cho phép các thành viên chương trình khách hàng trung thành đổi điểm qua website để lấy sản phẩm và dịch vụ.

3. *Cổng Đối tác trung thành*: là ứng dụng quan trọng tạo điều kiện cho các đối tác là doanh nghiệp như các hãng chuyên về dịch vụ đặt vé, cho thuê xe hay khách sạn... có vai trò chủ động trong chương trình khách hàng trung thành. Bằng cách sử dụng cổng đối tác, các công ty giờ đây có thể cho phép đối tác của họ kết nạp thành viên, gửi giao dịch, xem lại các chương trình khuyến mãi liên kết và cung cấp dịch vụ thành viên.

4. *Bộ máy trung thành*: là phần mềm giao dịch có khả năng mở rộng cao, có thể xử lý các giao dịch, ghi có và ghi nợ điểm của một thành viên, chuyển một thành viên lên xuống các thang bậc, xóa

các điểm đã hết hạn, xuất những bản tổng kết và xử lý công việc kế toán hàng ngày cho hệ thống.

Tất cả những khả năng này được tích hợp toàn bộ vào chương trình quản trị quan hệ khách hàng của Siebel và dựa trên một bộ máy kiểm soát giao dịch mạnh, với nhiệm vụ chủ yếu là tính điểm thưởng cho khách hàng. Ngoài việc tích hợp bốn sản phẩm khách hàng trung thành, chương trình khách hàng trung thành còn phải tích hợp hoàn hảo với các ứng dụng quản trị khách hàng chủ yếu khác, từ phân tích hoạt động đến trung tâm dịch vụ qua điện thoại hay quản trị chiến dịch marketing. Như vậy, hệ thống sẽ cho phép các công ty quản trị chu trình khách hàng trung thành một cách toàn diện với một tập hợp các ứng dụng được tích hợp. Các phép phân tích hoạt động sẽ làm việc trên các thông tin khách hàng để đề xuất những chương trình khuyến mãi cho một tập hợp con các khách hàng được xác định. Hoạt động này cho phép xây dựng từng chiến dịch marketing nhỏ có khả năng tác động đến sự trung thành của nhóm khách hàng mục tiêu, đồng thời là nền tảng cho các phép phân tích hoạt động sâu hơn.

Không một chương trình khách hàng trung thành nào có thể đạt được hiệu quả trọn vẹn và tạo ra kết quả như dự tính lúc ban đầu, trừ khi nó quản trị toàn bộ chương trình khuyến mãi và mọi thay đổi trong đời sống khách hàng một cách nhất quán và toàn diện. Một hệ thống marketing không tích hợp với hệ thống phân tích và quản trị khách hàng trung thành sẽ làm giảm tính hiệu quả của những giá trị thu được.

Giải pháp đó đã mang lại lợi ích to lớn cho Finnair về doanh thu và mức độ hài lòng của khách hàng. Những kết quả này đạt được thông qua:

- *Việc quản trị chương trình khuyến mãi dành cho khách hàng trung thành được tổ chức tốt*, thời gian tổng thể để tạo ra chương trình khuyến mãi giảm 20%, thời gian tạo ra các chương trình khuyến mãi phức tạp giảm trên 70%.
- *Tối đa hóa tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư marketing* bằng các chiến lược marketing được tối ưu hóa giúp chuyển khách hàng sang các phân khúc giá trị cao hơn.
- *Tăng doanh số bán hàng tồn kho* (trong trường hợp này là số vé không bán được) bằng cách lập mô hình xu hướng (chọn chuyến bay phù hợp cho khách hàng phù hợp, thông qua kênh phù hợp với những lợi ích phù hợp).
- *Giảm chi phí hệ thống* bằng cách giảm 30% ngân sách công nghệ thông tin hiện tại để tiết kiệm chi phí hay củng cố hoạt động.
- *Nâng cao sự hài lòng khách hàng* bằng cách cung cấp dịch vụ nhất quán qua tất cả các kênh và tạo ra một quan hệ "hai bên cùng có lợi".

TRƯỜNG HỢP 2: ĐƠN VỊ CẤP GIẤY PHÉP LÁI XE - QUẢN TRỊ ĐA KÊNH TRONG KHỐI KINH TẾ CÔNG

Theo yêu cầu của chính phủ, Đơn vị cấp giấy phép lái xe (Driver Vehicle Licensing Agency - DVLA) có trụ sở đặt tại Swansea, Anh, cần cải tổ mô hình hoạt động, nghĩa là xác định và cung cấp các dịch vụ mới trong khuôn khổ tầm nhìn dài hạn thông qua lối tư duy sáng tạo, các đề xuất chính sách chất lượng cao và những luồng cung cấp kinh phí hiệu quả.

Bối cảnh

Với ngân sách hoạt động năm 2003 - 2004 là 324 triệu bảng Anh, 40 văn phòng và 5.800 nhân viên, DVLA là đơn vị lớn nhất trong Bộ Vận tải Anh và chiếm 40% số nhân viên của bộ này. Trách nhiệm chính của DVLA là phát hành, lưu trữ và quản lý hồ sơ về những người lái xe và phương tiện vận chuyển, cũng như chịu trách nhiệm thu thuế môn bài. Gần như toàn bộ những hoạt động này được thực hiện thông qua việc đăng ký thông tin chính xác về người lái xe và các phương tiện vận chuyển, và điều đó biến DVLA thành một đơn vị quản trị thông tin. Đơn vị này quản lý 39,5 triệu hồ sơ về người lái xe và 31,9 triệu hồ sơ về phương tiện vận chuyển, thực hiện 200 triệu giao dịch mỗi năm, thu 4,6 tỷ bảng Anh tiền thuế đánh vào các phương tiện vận chuyển và 609 triệu bảng Anh từ các dịch vụ khác. Hoạt động này cần đến 88 triệu thư tín và 10 triệu cuộc gọi mỗi năm.

Để hiện đại hóa công việc, DVLA thực hiện hợp đồng 10 năm với IBM để:

- Quản trị công nghệ thông tin và quản trị dữ liệu;
- Cung cấp hỗ trợ phát triển cho chiến lược kinh doanh;
- Phát triển chiến lược công nghệ thông tin;
- Hỗ trợ quản trị chiến lược tài sản và trang thiết bị;
- Thiết kế và thực hiện một chương trình quản trị sự thay đổi;
- Thúc đẩy phát triển nhân viên và tổ chức; Tác động thay đổi về văn hóa.

Mục tiêu

Quá trình thay đổi đã phải chịu không ít áp lực từ chính phủ và khách hàng. Trong bản tuyên bố, Công đảng cam kết sẽ triển khai hiệu quả các công nghệ mới trên toàn nước Anh, từ lĩnh vực giáo dục đến công nghiệp, kinh doanh và ngay cả trong bản thân bộ máy chính quyền. Mục tiêu là nâng cao tính cạnh tranh của cả quốc gia. Bên cạnh đó, công cuộc cải tổ về văn hóa diễn ra đầu thập niên 90 khiến các công dân Anh xem mình là khách hàng của tất cả các loại hình dịch vụ của chính phủ. Mặc dù trước đó người ta có thể châm chước cho các dịch vụ tồi từ khối công, nhưng sau khi tư hữu hóa một số định chế nhà nước và xuất bản nhiều hiến chương khách hàng thì mức độ dịch vụ kỳ vọng chung đã tăng đáng kể. Mặc dù DVLA vẫn thuộc khối công (như một đại lý thu thuế), nhưng các vụ bê bối trong các dịch vụ khối công khác (đáng chú ý là chương trình vi tính hóa với rất nhiều sai sót ở văn phòng quản lý và phát hành hộ chiếu) buộc họ phải nâng cao hiệu quả dịch vụ ở mức độ ngang với khối tư, thậm chí còn vượt xa khối tư. Bất cứ ai đã từng đến đăng ký xe ở nơi khác, như New York chẳng hạn, sẽ đánh giá cao những tiến bộ trong lĩnh vực này ở DVLA. Mục tiêu cụ thể của dự án này là:

- Mở ra các kênh mới để khách hàng có thể tiếp cận và lựa chọn dễ dàng hơn;
- Tăng hiệu quả và năng suất hoạt động;
- Đứng ngang tầm với các nhà cung cấp dịch vụ tốt nhất trong ngành.

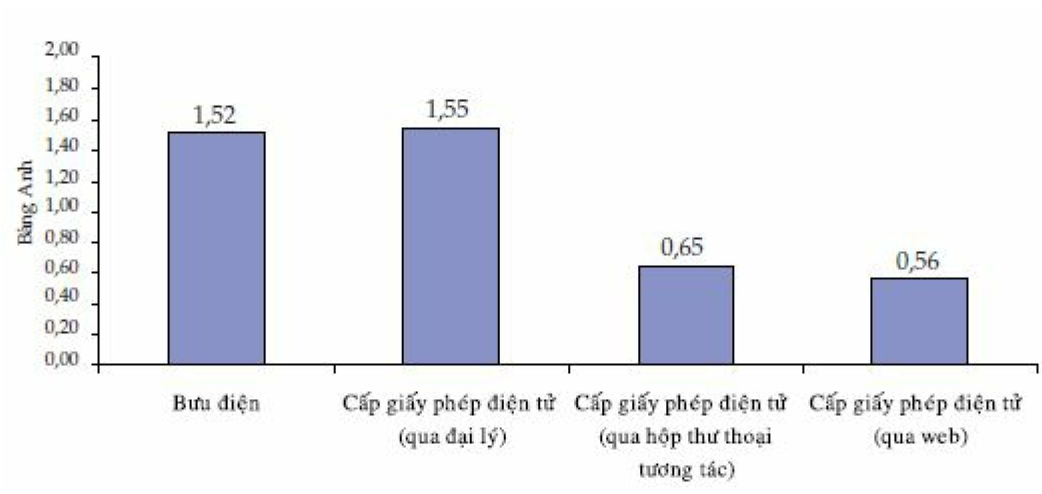
Giải pháp

Lúc bắt đầu dự án, phần lớn các giấy phép lái xe được gia hạn tại các cơ quan như bưu điện và khách hàng phải trực tiếp đến cơ sở để làm việc. Cách làm này vừa tốn kém và, ở một mức độ nào đó,

rất dễ nhầm lẫn, chưa kể còn làm phát sinh sự gian lận ở chỗ chế độ bảo hiểm phương tiện không phải lúc nào cũng được thẩm định hợp lệ và đúng cách.

Giải pháp là thiết kế một hành trình khách hàng đơn giản hóa, bỏ bưu điện với tư cách tổ chức trung gian và chuyển giấy phép trực tiếp cho khách hàng thông qua đường thư tín. Web và hộp thư thoại tương tác được sử dụng làm kênh chính, còn các đại lý sẽ xử lý những vấn đề phức tạp hơn. Phương pháp này được tích hợp với trung tâm liên lạc DVLA hiện tại để tối đa hóa năng suất của toàn bộ dịch vụ, cho phép họ kiểm tra bằng điện tử chính sách bảo hiểm và tình trạng kỹ thuật của chiếc xe.

1/4 dân số chấp nhận phương pháp mới được đơn giản hóa này nhờ nó góp phần làm giảm đáng kể chi phí giao dịch. Hệ thống điện tử mới cũng làm giảm chi phí gia hạn giấy phép đến 40%. Hình dưới đây sẽ minh họa khoản chi phí tiết kiệm được.



Chi phí trên các kênh của DVLA

Kết quả

Tỷ lệ chuyển kênh là 25% đã giúp DVLA tiết kiệm được rất nhiều chi phí, nếu xét về khối lượng công việc được xử lý. Mức độ hài lòng cao: 91% khách hàng sử dụng phương pháp cấp giấy phép lái xe điện tử nói họ "có khả năng" hay "chắc chắn sẽ" sử dụng dịch vụ khi cần đến. Điều này cho thấy hệ thống mới đã nắm bắt hành vi khách hàng một cách chính xác và khuyến khích khách hàng sử dụng lại. Các báo cáo phản hồi cũng cho thấy khách hàng xem hệ thống quản trị kênh mới là một dịch vụ "rất hiệu quả và tiết kiệm thời gian" và họ sẽ "giới thiệu dịch vụ cho người khác".

TRƯỜNG HỢP 3: TESCO - CÁCH MẠNG HÓA DOANH NGHIÊåP NHỜ PHÂN KHÚC HỢP LÝ

Đến tháng 4 năm 2005, công ty bán lẻ khổng lồ của Anh, Tesco, đạt mức lợi nhuận báo cáo trên 2 tỷ bảng Anh và thị phần khối bán lẻ hàng tạp hóa đạt trên 30%. Những con số này phản ánh một giai đoạn tăng trưởng ổn định của công ty, chủ yếu dựa trên khả năng sử dụng hiệu quả cơ sở dữ liệu khách hàng và triển khai các chiến lược khai thác dữ liệu.

Khoảng cách giữa việc biết những gì bạn có thể làm và việc khám phá ra rằng bạn làm được là năm năm làm việc.

- Richard Brasher,
chủ tịch Hội đồng quản trị Tesco.

Chương trình thẻ thành viên Tesco Clubcard rất phổ biến tại Anh với 10 triệu khách hàng đăng ký tham gia. Chương trình phiếu mua hàng giảm giá rất thành công và doanh số cứ đều đặn gia tăng. Nhưng cuộc cách mạng thật sự lại diễn ra sau hậu trường. Kiến thức về khách hàng có được từ dữ liệu thẻ Clubcard khởi động một cuộc "cách mạng thầm lặng" bên trong Tesco. Trung tâm của cuộc cách mạng này là hoạt động phân khúc khách hàng độc đáo và chương trình đó đã chứng tỏ sức mạnh vô cùng to lớn.

Chương trình thẻ thành viên Clubcard tung ra năm 1995 và đến năm 1997, 80% doanh thu của Tesco là từ những chủ thẻ này. Tuy nhiên, công ty cũng nhận ra rằng đã đến lúc bắt đầu cần nghiên cứu sâu hơn dữ liệu khách hàng để tận dụng thế mạnh của thẻ thành viên trong nội bộ. Ngoài hai nhà quản lý cao cấp trong Tesco, hai trong số những người chủ chốt đứng đằng sau thành công của chương trình Clubcard là Terry Hunt (Công ty marketing trực tiếp EHS Brann) và Clive Hymby (Công ty phân tích dữ liệu dunnhumby). Hai nhân vật chủ chốt này rất quan trọng đối với các chiến lược marketing dựa trên những dữ liệu khai thác từ chương trình Clubcard.

Tesco biết rằng trong phương pháp marketing phối hợp thì khuyến mãi có lẽ là yếu tố ít quan trọng nhất. Đối với khách hàng, yếu tố quan trọng hơn nhiều là mối tương quan giữa sản phẩm và giá bán thể hiện dưới dạng lợi ích chào bán cho khách hàng. Vấn đề đầu tiên là giá. Sự cạnh tranh về giá cũng gây thiệt hại cho khả năng sinh lợi của ngành bán lẻ như trong những ngành khác. Chuỗi siêu thị Asda, với thương hiệu Giá Rẻ Mỗi Ngày và những cam kết cung cấp sản phẩm giá rẻ đã tạo cho khách hàng nhận thức họ là công ty có "giá rẻ nhất". Tesco rất muốn cạnh tranh về giá mà không phải châm ngòi một cuộc chiến tranh và không làm tổn hại đến lợi nhuận. Đây là cơ hội cho hoạt động phân khúc. Mặc dù tất cả các khách hàng đều quan tâm đến sản phẩm giá rẻ, nhưng một số người chủ động mua sắm trên cơ sở đó, còn những người khác thì không như vậy. Liệu có thể chào bán sản phẩm giảm giá bằng cách nào?

Đến năm 1997, chủng loại sản phẩm giữa các cửa hiệu vẫn chưa có sự khác biệt nhiều. Khách hàng được xem như một đám đông đồng nhất, mua những thứ giống nhau bất kể tại cửa hiệu nào. Tesco biết tất cả những gì liên quan đến đặc điểm địa lý - nhân khẩu học của các sản phẩm có trên thị trường bán lẻ và họ hiểu đặc điểm địa lý xã hội của mỗi cửa hiệu. Dữ liệu từ chương trình Clubcard cho phép họ nắm bắt sở thích, nhu cầu của khách hàng tại mỗi khu vực mà không cần phải đưa ra giả định.

Tuy nhiên, cách phân khúc hợp lý để xác định các nhóm khách hàng quan trọng phải dựa trên sự hiểu biết về tiềm năng khách hàng. Tất cả các công ty đều muốn biết giá trị khách hàng trong hiện tại và cả những giá trị tiềm năng của khách hàng, tức là những gì khách hàng có thể được thuyết phục để chi tiêu. Khách hàng thường mua thực phẩm từ nhiều nơi, trong khi ngành bán lẻ siêu thị có đặc điểm là các dòng sản phẩm khác nhau cùng tập hợp dưới một mái nhà, với các công ty bán lẻ khổng lồ. Tesco đã đi theo con đường của Wal- Mart, Mỹ, bằng cách không tập trung vào mảng hàng tiêu dùng đóng gói, mà hướng vào các lĩnh vực như sức khỏe và sắc đẹp, thời trang, sách, âm nhạc và thậm chí hàng điện tử như ti-vi. Nhờ vậy mà cơ hội bán các sản phẩm cộng thêm là rất lớn.

Lòng trung thành và sự ra đi của khách hàng là hai mặt của một vấn đề. Sự trung thành là một thuật ngữ xa lạ trong lĩnh vực bán lẻ. Những khách hàng "không trung thành" - người mua những mặt hàng dạng như các bữa ăn nấu sẵn và rượu vang - mang lại nhiều lợi nhuận, trong khi những người ít khá giả hơn - thường mua tất cả các sản phẩm khác như sữa và bánh mì tại Tesco - tỏ ra trung thành hơn, nhưng lại là những khách hàng mang lại ít lợi nhuận hơn.

Bản thân hoạt động xử lý dữ liệu cũng là một câu chuyện dài. Lịch sử phân khúc có rất nhiều ý tưởng mà nhìn trên giấy thì rất tuyệt, nhưng không hề khả thi. Cốt lõi thành công của Tesco là nằm ở

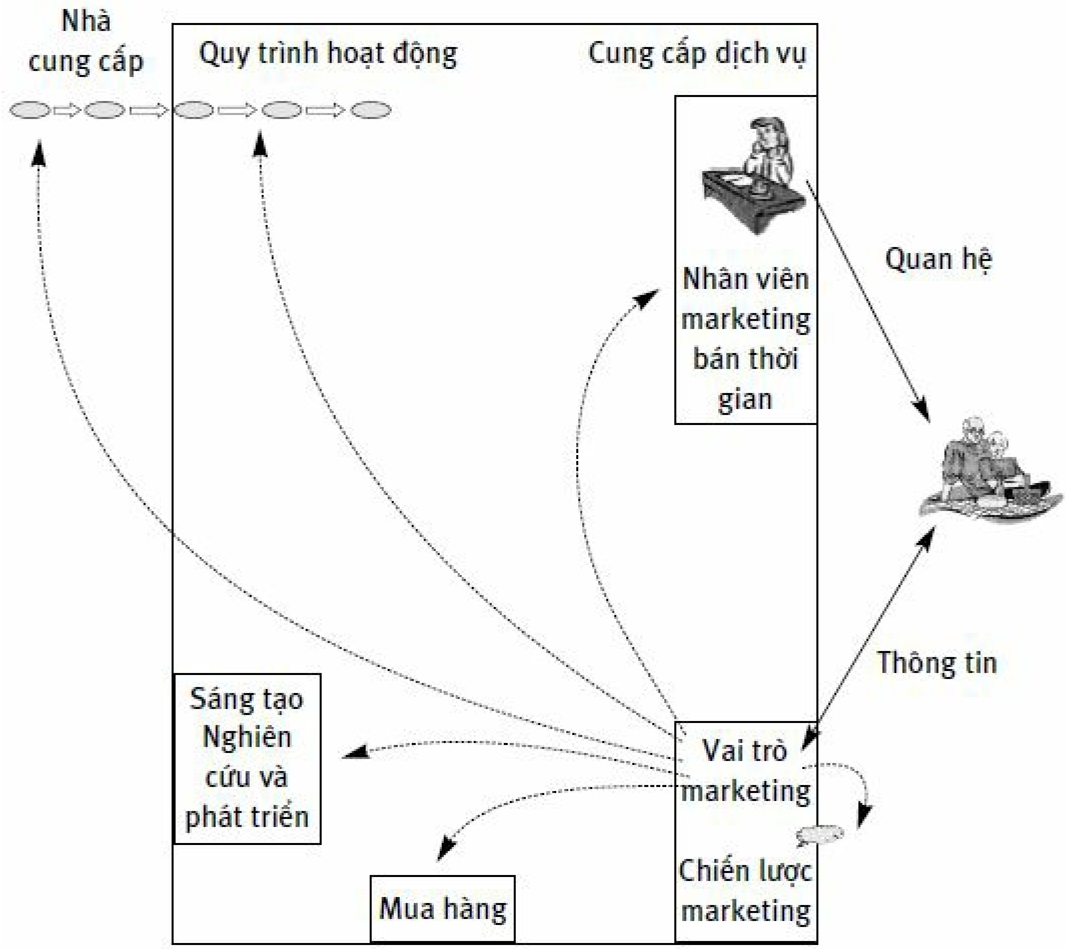
khâu xử lý dữ liệu. Niềm tin vào hoạt động này có lẽ bắt nguồn từ ban lãnh đạo. Các nhà quản lý cao cấp quyết tâm tiến hành một dự án mà phải mất năm năm mới hoàn tất. Năm 1997, công ty đối mặt với một khối lượng công việc khổng lồ là phải tìm ra mối liên kết giữa các dữ liệu từ hệ thống giao dịch trực tuyến mỗi ngày. Các chuyên gia dữ liệu cảnh báo không nên "uống nước từ vòi rồng của lính cứu hỏa", và cho rằng họ đang bị ngập chìm trong biển dữ liệu quá lớn. Có tin đồn là một trong những lý do gây nên sự cố thẻ ABC của Safeway chính là ở đây.

Các nhà phân tích của Tesco bắt đầu hành trình năm năm làm việc vất vả bằng cách xử lý "trận đại hồng thủy" này (1.600 triệu mục dữ liệu mỗi tháng). Khó khăn nhất là, họ phải tìm cách áp dụng những dữ liệu này vào thực tế kinh doanh.

Từng bước một, các nhà phân tích đã giành được sự tín nhiệm của ban lãnh đạo. Kỹ thuật thống kê chưa đủ để nắm bắt vấn đề. Các nhà hoạch định và phân tích giỏi cần biết sáng tạo trong khi giải quyết vấn đề, rồi phải quyết tâm vượt qua những trở ngại. Khả năng này có thể trở thành năng lực then chốt quyết định sự sống còn của công ty. Các nhà phân tích của Tesco, cùng với công ty dunnhumby, quyết định bắt đầu làm việc trên các trường hợp đơn lẻ rồi quy thành khuôn mẫu, chứ không cố gắng làm việc với toàn bộ tập hợp dữ liệu hơn 10 triệu hồ sơ. Cách này giúp họ tiết kiệm thời gian và tiền bạc. Một quyết định khác là khám phá ra những sản phẩm nào có thể được xem là "đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng".

Việc phân khúc 10 triệu khách hàng và 60.000 sản phẩm là công việc sẽ mất nhiều năm tháng. Tesco cần những con đường tắt. Ví dụ, bơ thực vật thương hiệu "Giá trị" là một lựa chọn giá rẻ so với các loại bơ giá cao hơn của những thương hiệu nổi tiếng. Nghiên cứu của Tesco cho thấy những người mua thương hiệu này là những người nhạy cảm về giá. Mặt hàng này có thể được sử dụng để tìm ra những người dễ bị đánh gục nhất một khi đối thủ cạnh tranh mở cuộc tấn công về giá. Như vậy, công ty có thể đưa ra hành động phù hợp với từng đối tượng mục tiêu. Tesco cũng quan tâm đến những người thích thử nghiệm các công thức nấu ăn mới hay các bữa ăn nấu sẵn; những người mua hàng khối lượng lớn nhưng chỉ mua mỗi tháng một lần; người mua hàng tổng hợp từ nhiều cửa hiệu; người mua hàng quan tâm đến vấn đề môi trường và đạo đức; những người thu nhập thấp... Mỗi loại đối tượng này đều có thể xác định và đề ra đối sách phù hợp, chỉ cần quan sát giỏ hàng của họ.

Một ý tưởng sáng tạo khác của Tesco là sử dụng những tên gọi đơn giản, dễ nhớ cho mỗi phân khúc để phòng ban nào cũng có thể hiểu dễ dàng. Giờ đây, Tesco có thể áp dụng hiệu quả dữ liệu trong nhiều phòng chức năng khác nhau của công ty. Dưới đây là hình minh họa một số mối quan hệ giữa các quy trình.



Liên kết giữa bộ phận khai thác dữ liệu, phân khúc và quan hệ khách hàng tại Tesco

Tesco đã sử dụng phương pháp phân khúc dựa trên thông tin từ thẻ thành viên Clubcard để nhắm đến các khách hàng nhạy cảm về giá. Trong ngành hàng mà một doanh nghiệp có thể thu đến 100 triệu bảng Anh mỗi năm từ các sản phẩm giảm giá, thì việc thực hiện tốt hoạt động phân khúc chắc chắn sẽ ảnh hưởng lớn đến lợi nhuận. Họ cũng sử dụng những mô tả phong phú nhưng đơn giản kiểu như "Những gia đình Siêu cửa hàng chi tiêu lớn" để tạo hình ảnh trong tâm trí mọi người.

Tesco là một trong những công ty bán lẻ đầu tiên áp dụng hoạt động phân tích dữ liệu để thúc đẩy công tác marketing ở cấp độ chiến lược doanh nghiệp, làm cơ sở để cách mạng hóa hoạt động của toàn công ty. Nỗ lực của họ đã được đền đáp xứng đáng: Tesco đang đứng vững tại ngôi vị hàng đầu trong ngành bán lẻ tại Anh.